

Becky Sheetz-Runkle



A ARTE DA GUERRA

para Mulheres Bem-sucedidas

*Como usar os conhecimentos de
SUN TZU para ter sucesso profissional*

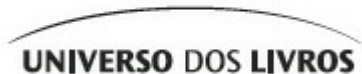


***Becky Sheetz-
Runkle***

A ARTE DA GUERRA

para Mulheres Bem-sucedidas

São Paulo



UNIVERSO DOS LIVROS

Sun Tzu for Woman

Copyright © 2011 by Becky Sheetz-Runkle

All rights reserved.

Published by arrangement with Adams Media, an F+W Media, Inc. Company, 57 Little-field Street, Avon, MA 02322, USA.

© 2013 by Universo dos Livros

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da

editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Diretor editorial: **Luis Matos**

Editora-chefe: **Marcia Batista**

Assistentes editoriais: **Bóris Fatigati,**

Raíça Augusto e Raquel Nakasone

Tradução: **Elvira Vigna**

Preparação: **Alessandra Miranda de Sá**

Revisão: **Arlete Zebber**

Arte: **Camila Kodaira e Karine**

Barbosa

Capa: **Zuleika Iamashita**

Dados Internacionais de Catalogação na
Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP,
Brasil)

S541s Sheetz-Runkle, Becky.

A Arte da Guerra para
Mulheres Bem-sucedidas / Becky
Sheetz-Runkle;

[tradução de Elvira Vigna]. – São
Paulo : Universo dos
Livros, 2013.
240 p.

Tradução de: Sun Tzu for
Women

ISBN 978-85-7930-265-7

1. Negócios. 2. Autoajuda.
3. Mulheres.
I. Título.

650.1082

Universe dos Livros Editora Ltda.
Rua do Bosque, 1589 – Bloco 2 – Conj.
603/606
CEP 01136-001 – Barra Funda – São

Paulo/SP

Telefone/Fax: (11) 3392-3336

www.universodoslivros.com.br

e-mail:

editor@universodoslivros.com.br

Siga-nos no Twitter: [@univdoslivros](https://twitter.com/univdoslivros)

À Miriam – minha generosa e amada mãe, que sobreviveu a um câncer, a casamentos difíceis e a uma filha teimosa.

E a meu professor, *Soke* Randy Hutchins – meu modelo como praticante de artes marciais, professor e, sobretudo, ser humano maravilhoso e abnegado.

CAPÍTULO 1

Introdução ao campo de batalha

SOBRE A ARTE DA GUERRA

Obra-prima da estratégia militar, *A Arte da Guerra* foi escrita pelo general e filósofo chinês Sun Tzu por volta de 500 a.C. São treze capítulos curtos que somam apenas sete mil vocábulos, mas o impacto deles foi muito maior do que tal tamanho permitiria supor. Seus

ensinamentos moldaram o pensamento militar e corporativo do Oriente. E, no Ocidente, a popularidade desse livro continua a crescer, sendo inúmeros os executivos e líderes voltados à aplicação destes princípios em seus desafios profissionais.

Sobre Sun Tzu

Pouco se sabe sobre Sun Tzu. Trata-se de um grande estrategista militar, que colocou todos os conhecimentos de sua vida em cima de trançados de bambu. Ou pode nunca ter existido: é possível que o livro tenha sido escrito por várias pessoas. Em uma personificação perfeita da própria estratégia de campo de batalha, Sun Tzu é um mistério.

Enquanto não houver uma evidência clara das origens do livro, você pode escolher a história que preferir. As batalhas descritas aconteceram há muito tempo. O homem (ou homens) que a descreveu já virou pó. O que permanece são os ensinamentos.

Sobre a tradução

A tradução original de *A Arte da Guerra* usada na edição dos Estados Unidos, *Sun Tzu for women*, é a mesma tradução inglesa usada em *Sun Tzu: The Art of War for Managers: 50 Strategic Rules Updated for Today's Business* [Sun Tzu: a Arte da Guerra para gerentes: 50 regras estratégicas adaptadas para os negócios de hoje], de

Gerald A. Michaelson e Steven Michaelson (da Adams Media).

Traduções alternativas foram incluídas, com a devida indicação, sempre que se mostraram úteis para a interpretação do material.

SOBRE A ARTE DA GUERRA PARA MULHERES BEM- SUCEDIDAS

A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas mostra como dezesseis dos atributos centrais detalhados em *A Arte da Guerra* podem auxiliar as mulheres de hoje a obter sucesso profissional.

Este livro não tenta extrair conceitos orientais antigos para depois enquadrá-los à força no contexto ocidental atual; pelo contrário, toma situações reais de mulheres que sobreviveram e venceram

no ambiente empresarial de hoje para ilustrar as lições atemporais de Sun Tzu.

A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas capta o espírito de *A Arte da Guerra* e, principalmente, torna-o acessível, relevante e adequado a mulheres que vivem e trabalham pelo mundo todo.

POR QUE VOCÊ PRECISA DE A ARTE DA GUERRA PARA MULHERES BEM- SUCEDIDAS

*Homens são ensinados a pedir
desculpas pela própria fraqueza,
e as mulheres, por sua força.*

Lois Wyse

No mundo inteiro, executivos adotam *A Arte da Guerra*. Executivos do sexo masculino, bem entendido. O tratado de Sun Tzu sobre estratégia militar

raramente é lembrado como leitura recomendada a mulheres. Talvez os rigores vividos em campos de batalha descritos por um estrategista militar chinês que viveu há quinhentos anos sejam considerados algo muito distante de escritórios, blazers e salas de diretoria das líderes de negócios do século XXI; mas seguir as estratégias de Sun Tzu pode ajudar as mulheres a extrair o melhor de si mesmas e da própria carreira.

A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas não abre uma discussão do tipo “preto no branco”, de como campanhas bélicas podem se transformar em campanhas de vendas ou de como Sun Tzu poderia criar análises

de pontos fortes *versus* pontos fracos, oportunidades *versus* ameaças (ou Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – SWOT, em inglês), caso estivesse presente em uma sala de diretoria dos tempos atuais. O livro é sobre como mulheres podem, primeiro, *entender* e, depois, *interiorizar* de modo eficaz as estratégias de Sun Tzu, no sentido de avançar na carreira e melhorar o campo de negócios. O ritmo de nossas vidas, do mundo em que vivemos e da jornada de trabalho às vezes é tão frenético que compreender de fato alguma coisa torna-se difícil.

Guia do caminho

Se você acha que vencer é sua única

opção, *A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas* é o livro ideal. Ele vai auxiliá-la a definir e desenvolver a mentalidade e a tenacidade internas necessárias para alcançar o máximo de seu potencial, não importando em que ponto da carreira você esteja no momento. *A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas* diz respeito ao caminho entre o que se é hoje e aquela em quem poderá se transformar.

O livro integra verdades antigas à realidade moderna. Compartilha experiências da vida feminina, do ambiente profissional e de batalhas inesquecíveis, desde a Antiguidade até a Modernidade, e apresenta exemplos pessoais da autora, obtidos em duas

décadas de treinamento árduo em artes marciais.

As situações descritas por Sun Tzu podem ser pouco comuns a muitas leitoras; mas a aplicação delas é familiar. Verdades eternas, simples e complexas ao mesmo tempo, nunca se tornam obsoletas.

Para Sun Tzu, a vitória começa bem antes do início de qualquer batalha. A mulher que não tiver cultivado o espírito da autoconfiança não será capaz de implementar nem uma tática que seja. *A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas* vai mudar a maneira como você se vê, como observa as circunstâncias que a cercam e como leva sua vida profissional.

Vantagem competitiva

Mulheres precisam estudar *A Arte da Guerra* porque seus concorrentes do sexo masculino também o fazem. Por anos a fio, homens de negócio usaram essas estratégias para se tornar líderes e empreendedores mais eficazes.

Mulheres que caem no erro de considerar o campo de batalha muito beligerante e masculino perderão ao deixar de obter os mesmos benefícios que seus colegas.

Compartilhando as mesmas ciladas

Mulheres, todas elas, tropeçam muitas

vezes nos mesmos obstáculos. Talvez você:

- tente evitar conflitos;
- não saiba em quais batalhas lutar e quando iniciá-las;
- queira se manter na zona de conforto e ficar em paz;
- sinta-se confusa entre ser você mesma ou adotar traços característicos de modelos de liderança masculinos;
- não diga o que deseja;
- permita que a timidez a impeça de fazer grandes conquistas;
- tenha medo da reação dos outros ao receberem uma decisão mais ousada;
- distraia-se com interesses

extraprofissionais.

A Arte da Guerra para Mulheres Bem-sucedidas explora o que Sun Tzu disse sobre os desafios elencados anteriormente e o que mulheres como Carly Fiorina, Geraldine Laybourne, Meg Whitman, Drew Gilpin Faust, Condoleezza Rice e muitas outras fizeram para vencer obstáculos externos e obterem sucesso.

A história delas, combinada a pesquisas atualizadas, vão lhe mostrar como quebrar barreiras – até mesmo as que estão dentro de você – para vencer batalhas, criar oportunidades e expandir horizontes.

Mulheres compartilham os mesmos atributos de sucesso

Além de compartilhar os mesmos obstáculos, mulheres também compartilham os mesmos atributos que podem levá-las ao sucesso, tais como:

- intuição
- sensibilidade
- colaboração
- paixão
- independência
- espírito de equipe

A questão é como aproveitar plenamente esses pontos fortes. *A Arte da Guerra para Mulheres Bem-*

sucedidas vai mostrar isso a você.

CAPÍTULO 2

Espírito indomável

É preciso fazer aquilo que você não se acha capaz de fazer.

- Eleanor Roosevelt

A BATALHA: A insegurança a impede de vencer desafios. Se você acha que vai falhar, você vai falhar. Ter personalidade não está relacionado ao que acontece com você, e sim a

como você reage a esses acontecimentos.

A VITORIOSA: Se você é uma vencedora, terá o espírito da vitória em cada uma das batalhas que surgirem. Saberá que cada um dos desafios vai torná-la mais inteligente, forte, resiliente e capaz de se transformar em quem você deve ser.

Espírito indomável – a coragem que a mantém longe da derrota – é a essência da estratégia de Sun Tzu; portanto, deverá ser também a essência de sua

estratégia de negócios. É o que sustenta e quebra exércitos – e será o mesmo para você em âmbito individual. Vitória é um estado de espírito forjado com base em experiências pessoais.

Indomável não é uma palavra muito usada em nosso vocabulário; mas é um conceito familiar entre os que buscam ganhar experiência. Significa recusar-se a ser conquistado ou vencido. Com frequência, é preciso encontrar meios pouco convencionais para conseguir derrotar um inimigo que é maior, mais forte, mais sólido e que tenha mais recursos do que você. Apesar de tudo, com um espírito indomável, tem-se a determinação necessária para vencer. Não há outro jeito.

Pessoas que apresentam esse tipo de coragem tiveram espíritos forjados na adversidade. Por meio de suas conquistas, desenvolveram a crença de que a vitória final será delas. Mas vitória é algo que você deve definir em termos próprios, e não segundo os interesses dos demais. Às vezes, vencer significa apenas sobreviver e seguir em frente para poder lutar mais um dia.

Sun Tzu diz o seguinte a respeito de batalhas que estão contra você: *Se estiver em inferioridade de número, seja capaz de se defender. Se estiver em inferioridade em todos os aspectos, seja capaz de fugir. Tenha em mente que fugir não é necessariamente ruim sempre: uma posição fraca se tornará*

*prisioneira de uma forte se tão somente
continuar lá tentando defesas
desesperadas.*

Há uma diferença entre ser capaz de defender a si mesma, sua equipe ou sua organização, e tentar sobreviver a qualquer custo. A primeira atitude tem a ver com o espírito de recusa a ser vencido; a segunda é o espírito do caos e da confusão, que leva à destruição.

COMECE GANHANDO

Para Sun Tzu, a vitória deve ser conquistada antes que a batalha tenha início. Eis a corporificação de um espírito invencível: *Um comandante sábio sempre garante que suas forças estejam colocadas em posição inexpugnável e, ao mesmo tempo, atentas para não perder sequer uma oportunidade de derrotar o inimigo. Assim sendo, enquanto uma armada triunfante não luta contra o inimigo, a menos que a vitória esteja garantida, uma armada destinada à derrota sempre começa lutando primeiro com o*

oponente, na esperança de que um golpe de sorte a ajude.

O cenário a seguir ilustra bem o conceito de começar pela vitória.

Duas atletas treinaram bastante para uma corrida difícil. Ambas estão em excelente forma física, mas sofreram uma série de contusões durante os anos dedicados ao esporte: fraturas, problemas no joelho, distensões nos tendões da coxa. As duas têm vida pessoal e emprego que exigem atenção e provocam estresse diário.

De modo geral, *as mesmas coisas aconteceram a uma e a outra*; a diferença está em como cada uma delas reagiu ao fato. Durante o período de treinamento, a primeira mulher mostra-

se pronta para vencer. No dia da corrida, chega cedo ao ponto da largada com um único propósito em foco. Não pensa nas contusões do passado; seu único pensamento é vencer.

A segunda mulher esforçou-se tanto quanto a primeira. Longas horas de treino, até tarde da noite na academia. Bem cedo, pela manhã, já está de pé. Ela também pensa na vitória, mas ganhar não é tudo em seu pensamento. Ela reflete sobre o que vai acontecer em caso de derrota. Afinal, se perder por pouco, será provavelmente devido a uma das suas contusões anteriores, ou porque ela sabe que é difícil ter um foco claro depois de uma briga feia como a que teve na noite anterior com o marido.

Sem falar no estresse por causa das notas baixas do filho em idade escolar. Será que ele vai conseguir entrar em uma boa universidade? Sim, ela está em grande forma e bem preparada, mas acredita que, se não vencer, terá uma boa desculpa para isso. Ela se deu permissão para perder; não será culpa dela caso não esteja à altura da vitória. Será culpa do tendão, do marido, do filho.

Quem você acha que vai fazer a melhor corrida?

GRANDES RISCOS, GRANDES GANHOS

Boas empreendedoras assumem riscos sérios e vencem obstáculos consideráveis para obter um retorno fantástico. Se Sun Tzu recomenda sempre estar na posição mais forte, também admite que haverá batalhas que estarão definitivamente contra você. Campeãs em duelos corporativos conhecem bem esse tipo de situação; sabem o que é se defrontar com um oponente difícil, aparentemente

invencível, e também sabem como é derrotar um oponente assim e, dessa maneira, vencer a si mesmas.

Embora mulheres sejam consideradas mais prudentes do que seus colegas homens, os dados não corroboram a ideia de que sejam avessas a riscos. Mulheres endividam-se mais do que homens quando se trata de abrir um negócio próprio: nas últimas três décadas, elas abriram duas vezes mais empresas do que os homens. As taxas de crescimento, de vínculos empregatícios e de lucro em tais empreendimentos são superiores às da economia como um todo.

Ex-CEO da Hewlett-Packard, Carly Fiorina ficou famosa por transformar a

cultura conservadora da empresa em uma ousada relação de riscos. Ela levou a HP de volta às raízes inovadoras. Recebeu muitas críticas quando decidiu-se por uma fusão polêmica com a Compaq Computer Corp. Hoje, porém, esse evento é considerado uma das histórias de sucesso em fusões de grandes empresas. Segundo os seus próprios critérios, o legado que ela deixou é um legado de sucesso. Depois da HP, Carly Fiorina inclinou-se para a política, considerado um dos mais perigosos campos minados para a atividade feminina nos EUA.

Assumir riscos exige calcular perigos. Sun Tzu pede uma visão precisa e abrangente das condições do campo de

batalha, que envolve também a resiliência do inimigo. Para vencer, diz ele, você precisa estudar o espírito do oponente: *Um exército inteiro pode ter o espírito roubado e o comandante pode ter sua presença de espírito anulada. No início de uma campanha, o espírito dos soldados está sempre aguçado; depois de um tempo, ele declina; e, ainda mais tarde, pode ser reduzido a nada. Um comandante sábio, portanto, evita o inimigo quando seu espírito está aguçado e o ataca quando perdeu esse espírito.*

Além de garantir firmeza de propósito e dedicação à vitória, tenha em mente a coragem, a resiliência e a dedicação do adversário. Planeje os riscos a partir

daí.

A PAIXÃO ALIMENTA O ESPÍRITO

Cada mulher tem uma fonte própria de motivação e inspiração. Qual é a sua? Se a meta for tornar-se excepcional, desenvolver e aprimorar um espírito indomável, então a paixão precisa estar no cerne de tudo que você faz e da razão de fazê-lo. É preciso se importar profundamente com as pessoas para quem e com quem você trabalha. Mesmo gostando de uma empresa, caso trabalhe para ou com alguém em quem não acredita, sua paixão não será sustentada por muito tempo.

Segundo a National Foundation for Women Business Owners (Fundação Nacional de Empresárias), a maioria das mulheres que fazem a transição entre o mundo corporativo e o próprio negócio tem uma única motivação: independência.

Essas mulheres escolheram sair de uma posição em que se sentiam subvalorizadas, subestimadas e insatisfeitas. Trocaram isso por um trabalho mais exigente que pudesse oferecer melhor realização de seu potencial. Margaret Heffernan foi CEO por cinco vezes e entrevistou centenas de empresárias para seu livro *How She Does It*. Ela descreve assim a situação: “É um salto existencial para chegar a um

lugar onde o que ou quem elas são, como gostam de trabalhar e as coisas que acham importantes, são aspectos não só tolerados, mas que desempenham um papel central e dinâmico”.

Para esse tipo de mulher, paixão é fundamental. Se você é boa no que faz, merece estar em uma posição em que as coisas que lhe são importantes tenham valor.

É a paixão que vai definir quem você é; é ela que vai lhe dar o ânimo necessário para obter vitória atrás de vitória. A qualidade de seu trabalho revela o que você acha importante e qual a profundidade do compromisso com ele. O que a paixão que habita em você e a maneira como a aplica no

trabalho dizem a seu respeito?

DEZ VEZES NO CHÃO, ONZE VEZES NO CUME

Sun Tzu enfatiza a importância de aproveitar oportunidades, não importa a circunstância. Ou, como traduziu Lionel Giles: *Se, por outro lado, em meio a dificuldades, estivermos sempre prontos a agarrar uma vantagem, poderemos escapar do infortúnio.*

Mesmo quando os desafios à frente parecem amedrontadores, procure meios de vencê-los. Uma líder capaz sabe que atrás de cada vitória e de cada derrota há um ensinamento a ser apreendido, e que estará mais próxima de alcançar a

plenitude de seu potencial depois de vivenciá-las. “Dez vezes no chão, onze vezes no cume” é a filosofia de quem triunfa sobre os obstáculos.

Mesmo sabendo que adversidades nos preparam para o que vem adiante, raramente as enxergamos como algo bom. Claro, queremos evitar dificuldades, mas conflitos e desafios deveriam ser vistos como oportunidades. Há a chance de aprender, crescer e brilhar. Sem conflitos nem obstáculos, você nunca vai saber do que é capaz.

Elizabeth I, rainha da Inglaterra no século XVI, sabia bem disso. Na cultura da época, temores e acusações eram coisas comuns. Sua mãe, Ana Bolena,

havia sido injustamente acusada de traição e executada, quando o marido, Henrique VIII, quis se casar com Jane Seymour. Quando Elizabeth tinha dezesseis anos, foi acusada de tramar contra o seu meio-irmão, Eduardo VI. Aguentou dias seguidos de interrogatório, mas não sucumbiu.

As experiências dolorosas da infância e do início da idade adulta fizeram dela a monarca poderosa que foi. Rainha, sempre projetou uma imagem de força e um espírito indomável.

Aprender a cair

Cair dói. Nas artes marciais, muita gente desiste ao perceber como é difícil aprender a cair. É um obstáculo que não

se permitem vencer. Mas, para os que insistem no treinamento, tais lições dolorosas tendem a ficar muito mais fáceis: com o tempo, os praticantes aprendem a cair do modo correto e mesmo as quedas e os golpes mais duros são recebidos facilmente.

Quando você sabe cair de maneira adequada, não sofre mais com os pontos sensíveis. Não fica mais sem ar. Não tem mais dores de cabeça, cotovelos machucados e fissuras no cóccix por causa do impacto, ou, pelo menos, tem em escala muito *menor*. Mesmo assim, você ainda poderá sentir o tombo sempre que não estiver preparada ou se perceber diante de uma força inesperada.

É a partir da queda que se aprende a vencer, o que envolve também aprender a nunca mais ficar sem chão sob os pés. Você se aprimora, e seu caminhar torna-se mais seguro; aprende a distinguir em quem confiar ou não por meio da diferença entre quem dá o soco e quem o ajuda (ou não) na hora de se levantar. Você aprende coisas sobre a força do próprio espírito.

Levante-se... e rápido!

Dentro do blazer de executiva, assim como em qualquer outro momento da vida, você não é derrotada porque cai, mas porque não se levanta. A única maneira de voltar a ficar em pé é ter a atitude, a perseverança e a vontade de

não permitir que até mesmo um golpe esmagador seja suficiente para selar sua sorte. Voltar a levantar é o que define uma personalidade sólida. É a atitude que manda um recado tanto para amigos quanto para inimigos – enquanto tiver ar nos pulmões, você *sempre* voltará a se levantar.

Sun Tzu compreende o fato de que derrotas acontecem; mas quem é grande encontra sua vitória, mesmo depois de uma derrota, ao tornar a se apresentar, refazendo sua equipe, inovando e se movimentando mais forte que antes: eis o espírito da vitória.

O tempo é um elemento crítico para Sun Tzu. Quando estiver no chão, levante-se rápido. Não torne tudo mais

fácil para o inimigo: em vez de afundar no fracasso e perder tempo em uma posição não produtiva, de derrota, levante-se e siga em frente. Mulheres que permitem a continuidade de comentários pesarosos, negativos, que causam dor e ressentimento, estão comprometendo a capacidade de se recuperar de derrotas. Como Sun Tzu disse: *Não permaneça em terrenos pantanosos.*

ADAPTE-SE A ESTRANGULAMEN

Se você for adepta de artes marciais, sabe que ao receber pela primeira vez um bom e reforçado apertão no pescoço, a reação é o pânico, uma sensação de morte: você não consegue respirar, seu coração fica a mil. Ninguém ajuda, e, ainda por cima, você começa a sentir muita dor. Mas mesmo uma dor forte e aguda não é nada perante o que se passa em sua mente. Há um grito que vem lá de dentro, acompanhado de uma variação de palavras: você vai morrer!

Você perde a firmeza sob os pés e não consegue lutar. Se o oponente tirá-la

do chão, você perde o equilíbrio. Uma vez que a visão periférica passar a ser difusa, é só uma questão de segundos antes de perder a consciência. Se a pessoa que estiver apertando seu pescoço não afrouxar as mãos, você mergulhará na escuridão.

Mesmo no ambiente relativamente controlado e seguro de um *dojo* (local de treino), ser sufocado pela primeira vez é uma experiência excruciante. Vai continuar bastante assustador nas próximas vezes, mas você acaba percebendo que dá para se adaptar e entrar cada vez menos em pânico. Eventualmente, é possível aprender até a enfrentar asfixias e a escapar delas. Você não se sente mais sem defesas. Em

vez de sua mente insistir na ideia da morte, ela processa as coisas de maneira diferente: “Está bem, sei o que é isso. Vamos sair daqui”. Embora ainda se encontre em uma situação terrivelmente desvantajosa, isso passa a ser familiar e você já tem um plano para escapar.

Seja você uma jovem empresária ou líder de uma companhia da lista da *Fortune 500*, na primeira vez que tiver a experiência de ver as coisas darem realmente errado, pode entrar em pânico. Pode acreditar que não tem mais defesas. Quando se perde um grande cliente, quando uma negociação importante dá em nada ou há uma tentativa ameaçadora de controle acionário, lá está aquela sensação de

asfixia, de uma opressão que bloqueia a respiração. Você perde temporariamente a capacidade de pensar com clareza. Do ponto de vista mental, e até físico, você se agita de forma irracional, sem saber como reagir.

Mas, como Sun Tzu ensina, não permaneça em terrenos pantanosos. Aprenda com suas experiências, assim, da próxima vez que aparecer um golpe potencialmente devastador, será possível reagir para sair da opressão, respirar por alguns momentos e recuperar a capacidade racional de retirar-se dali. Você já saberá como é.

QUANDO PACIÊNCIA NÃO É VIRTUDE

A maioria das mulheres foi ensinada a obedecer a padrões de passividade e paciência. É provável que você tenha sido condicionada a esperar que alguém a tirasse para dançar e a pedisse em casamento. Provavelmente já escutou: “Tenha modos. Seja bem-educada. Seja paciente”. Talento para ser sociável é uma grande virtude nos negócios, assim como em outros aspectos da vida; mas há uma hora para ser paciente e bem-educada, e outra em que o espírito indomável deve vir à tona, em que se

deve partir para a ação com firmeza e ir em frente sem olhar para trás.

As condições ideais para alcançar um nível mais alto podem nunca chegar, mas Sun Tzu a convoca a ser perceptiva e agir com intensidade quando a hora chegar: *Um exército superior em ação é como água represada que explode de repente sobre um abismo profundo. É isso o que significa dispor de força militar durante uma ação de guerra.*

Os desafios do campo de batalha

1. Lembre-se da última vez em que experimentou um período de grande

adversidade. O que você aprendeu sobre si mesma ao reagir? Como pode aplicar o que aprendeu no próximo desafio?

2. Você se identifica com quem fica em segundo lugar? Permite-se fracassar? Qual você acha que será a diferença se enfrentar as batalhas pensando que vai ganhá-las?
3. Você é apaixonada pelo que faz? Se não for, o que precisa mudar para que seja?

MULHER GUERREIRA

O inquebrantável espírito humano de Harriet Tubman

Força não é algo mensurável apenas por cifras: também pode ser medida pelo grau de humanização de quem a tem. Harriet Tubman tinha toda a força irresistível da água represada e todo o dinamismo possível dirigidos a vencer por meio do humanismo espiritual. Nunca esperou permissões, oportunidades perfeitas ou garantias de segurança; em vez disso, sempre agiu por paixão. “General” Tubman, a primeira mulher na história dos EUA a planejar e liderar uma campanha militar,

libertou milhares de escravos durante sua vida.

Escrava fugitiva, conhecida por dirigir o movimento clandestino chamado Underground Railroad da Guerra Civil norte-americana, Harriet Tubman realizou dezenove viagens ao Sul para libertar mais de trezentos escravos em um período de dez anos. As ameaças que precisou enfrentar eram assustadoras, e as circunstâncias, avassaladoras. Mas sua força de espírito era maior que tudo.

Sua vida definia-se pelo cuidado com os outros. Enquanto escrava, ainda adolescente, bloqueou uma porta para proteger um trabalhador rural da cólera de um capataz. Quando o capataz atirou

um objeto no trabalhador, atingiu Harriet, que estava na frente. Ela carregou a cicatriz do ferimento na cabeça por toda a vida.

Harriet Tubman desenvolveu técnicas inovadoras para resgatar escravos. Usava carros do próprio patrão e sempre partia nas noites de sábado, porque os jornais só poderiam anunciar fugas de escravos na segunda-feira. Perante caçadores de escravos fugitivos, ela retornava ao Sul conflagrado, sem dúvida o último lugar em que esperavam encontrá-la. Era muito perseguida. Havia um prêmio de quarenta mil dólares pela sua captura. Sempre levava com ela um calmante para dar a bebês desconsolados e chorões, e um revólver

para convencer os adultos que ameaçavam desistir. “Ou será libertado, ou morrerá”, dizia. Desenvolveu um código para se comunicar com os grupos que libertava por intermédio de canções que avisavam quando todos deveriam permanecer escondidos e quando era possível prosseguir viagem.

Além de ser cozinheira, enfermeira e espionar para o Exército da União, Harriet Tubman era uma guerreira. Em 1863, liderou um ataque militar bem-sucedido, com soldados negros, no rio Combahee. O ataque provocou a liberação de 750 escravos e destruiu a plantação de alguns proeminentes senhores rurais.

Fazia parte de seu jogo permitir que

os adversários a subestimassem; fingia-se de deficiente mental para que ninguém quisesse comprá-la. Ganhou o apelido de Moisés entre os companheiros do Underground Railroad, o que fazia os proprietários de escravos acreditarem que o líder do movimento fosse um homem. Tubman nunca tentou corrigir o engano; para proteger sua identidade, às vezes vestia-se como homem ou como uma velhinha que caminhava com dificuldade. O disfarce ajudava-a a espionar com mais eficácia para os confederados.

Seu espírito indomável pode ser resumido em uma saga pela liberdade, sua e de seu povo: “Havia duas coisas que considerava como meu direito: a

liberdade e a morte. Se não conseguisse uma, teria a outra, porque homem nenhum ia me pegar com vida”.

Harriet Tubman personificava as palavras de Sun Tzu: *Lance-os ao perigo e sobreviverão; ponha-os em terreno desesperador e viverão. Pois o exército que se encontra em tal situação arrancará a vitória da derrota.*

CAPÍTULO 3

Em busca da excelência

O segredo para obter prazer no que se faz está contido em uma só palavra: excelência. Saber fazer algo muito bem é gostar do que se faz.

- Pearl Buck

A BATALHA:

Autocomplacência é inimiga da excelência. Se suas expectativas são baixas, jamais obterá

excelência em nada; não será sequer boa no que faz. Obter excelência significa utilizar genialidade, paixão e talento no estabelecimento e internalização de metas tão altas quanto o céu. Mais importante, significa colocar-se em uma posição em que você poderá ser grande. A ideia de se posicionar para a vitória ecoa em *A Arte da Guerra* o tempo todo.

A VITORIOSA: Se seu padrão é a excelência, você pensa grande e atua bem, e sempre será muito requisitada.

A Arte da Guerra lança um desafio: obter um estado ideal de ação impecável, baseado em um leque de atributos altamente desenvolvidos: *Quando em campanha, tenha a rapidez do vento; em marcha lenta, a majestade de uma floresta; quando o assunto for assaltos e invasões, seja feroz como o fogo; e, quando parado, mantenha-se firme como uma montanha. Ao se esconder, seja invisível como o que está por trás das nuvens; e, em movimento, caia como um relâmpago sobre o inimigo.*

Sun Tzu oferece um modelo de perfeição para líderes. Embora o padrão estabelecido para si mesmo precise ser alto, ele também tem de ser viável. A

sabedoria de Sun Tzu, somada à realidade das dificuldades do século XXI, poderá ajudá-la a encontrar o equilíbrio.

SEJA DUAS VEZES MELHOR

Excelência vai muito além do que apenas trabalhar mais que o colega ao lado. “Melhor do que o fulano” é sinônimo de “suficiente”. Excelência também não significa trabalhar sem parar até muito tarde, na esperança de que o chefe note seu esforço e lealdade. Excelência quer dizer estabelecer um padrão para todos os outros e, para fazê-lo, é preciso ser duas vezes melhor que eles.

Como conseguir? A magnata do setor imobiliário, Barbara Corcoran, explica: “Esqueça que você é uma mulher e

atrolele quem estiver na frente. Ser uma empresária significa avançar com força e manter-se na posição por mais tempo do que o sujeito ao lado. Não importa se você é homem ou mulher”.

Seu padrão deve ser o da excelência porque é isso o que espera de si mesma. E esse padrão também deve ser vigoroso, porque, como explica Nina DiSesa, chefe do conselho e do departamento criativo da McCann New York: “Enquanto homens e mulheres forem diferentes e enquanto ambos lutarem pelos melhores lugares, sempre haverá um duplo julgamento. Elas e eles serão avaliados de maneira diversa; portanto, precisamos trabalhar melhor, pensar melhor, gerenciar de modo mais

humano e ser mais pacientes do que nossos colegas homens. É o preço a pagar para participar do clube deles”.

Apesar da diferença de opinião entre essas duas profissionais, o importante é que, se desejar vencer, você tem de ser duas vezes melhor, e, para estar de fato no nível da excelência, precisa de um ambiente que valorize suas conquistas. Sun Tzu escreve diversas vezes a respeito da importância de se colocar em um lugar onde o sucesso é possível. Você pode ter grandes sonhos, mas, se não estiver em posição de alcançá-los, vão continuar sendo apenas sonhos. É preciso alcançar e manter uma posição de domínio. Mantenha o foco naquilo que deseja e chegue lá antes do

concorrente, seja ele uma empresa rival ou mesmo concorrentes de dentro do escritório que querem, tanto quanto você, chegar ao topo: *Aquele que ocupar o campo de batalha primeiro e lá esperar pelo inimigo estará tranquilo.*

IDENTIFIQUE FRAQUEZAS... E VÁ EM FRENTE!

Para realizar seu potencial plenamente, é necessário identificar e analisar pontos fracos: *Se em volta do acampamento houver desfiladeiros ou pântanos perigosos, terras baixas cobertas de plantas aquáticas ou, ainda, montanhas repletas de floresta com vegetação rasteira intrincada, é preciso ser muito cuidadoso na vigilância, porque tais terrenos são propícios a emboscadas e espionagem.*

É uma inclinação natural procurar gastar mais tempo naquilo que já

sabemos, nos nossos pontos fortes, e menos tempo destrinchando pântanos e cipós. Mas essa não é uma boa estratégia para quem deseja obter a excelência. Esse limite não só a impedirá de ascender na escala corporativa como também deixará os pontos fracos vulneráveis a abuso por parte de outros.

O PARADOXO DA PERFEIÇÃO

Falar de excelência é fácil; conseguir é difícil. Mas, se excelência é difícil, perfeição é no mínimo quase uma miragem. Depois de muita prática e foco, é possível atingir a perfeição por um rápido momento, só para vê-la escapar por entre os dedos, como fumaça. O instrutor de uso da espada, sensei David Drawdy, falou-me algo inesquecível: “Você nunca vai alcançar a perfeição. Pode empregar uma técnica perfeita durante um momento. Curta este momento, porque ele partirá para sempre.”

Perfeição não é algo que você possa reter: ela escapa muito rápido do presente do indicativo para o passado imperfeito. Eis uma lição importante para tantas mulheres que se atêm a padrões inatingíveis, jamais se permitindo apreciar ou festejar as muitas conquistas. Tais mulheres internalizam problemas e mergulham em fracassos.

Não mergulhe nos fracassos

Marion Luna Brem, dona de um império multimilionário de concessionárias de automóveis, notou que, quando uma mulher não fecha a venda, tende a se perguntar: “O que há de errado comigo?”.

Mas, ela comenta, quando um homem não consegue fechar a venda, o mais provável é que diga: “O que há de errado com *eles*?”. É fascinante, e, embora Marion Brem explique que homens e mulheres têm maneiras diferentes de lidar com a rejeição, também deixa claro que eles não necessariamente lidam *melhor*.

Aprender com os erros cometidos é uma virtude, mas gastar muito tempo pensando naquilo que você acha que fez de errado, na grosseria que ouviu de um colega ou nos argumentos de um cliente difícil, não é benéfico de modo algum: faz mal. Mergulhar no próprio fracasso exaure as forças e o espírito – duas coisas de que você precisa diariamente

para continuar a batalha.

Caia na real

Robin Wolaner, fundadora da revista *Parenting*, tem visto diversas mulheres se sabotarem com a certeza de que não são boas o suficiente para as oportunidades que surgem. Homens, pelo contrário, não são tão inclinados a entrar em crise a respeito de suas qualificações. O conselho dela é não se comparar com um candidato ideal; é se comparar com candidatos *reais*: eles também não serão perfeitos. E esse conselho é muito mais abrangente do que o âmbito de entrevistas de emprego.

ELIMINE O SENTIMENTO DE AUTOPIEDADE

Você pode pensar que ser soldado significa obedecer a ordens sem se importar com mais nada, mas Sun Tzu afirma não ser bem esse o caso: *Se o soberano adotar essas estratégias e agir com base neles, com certeza vencerá a guerra, e eu, portanto, ficarei a seu lado. Se o soberano não escutar meus estratégias e não agir de acordo com eles, com certeza sofrerá uma derrota, e eu partirei.*

Soldados têm escolha; você também. No entanto, muitas mulheres têm um

escopo mental que as impede de ver que têm controle sobre a própria vida e seu destino. As autoras de *Dancing on the Glass Ceiling*, Candy Deemer e Nancy Fredericks, assinalam quais são essas “barreiras mentais”:

- achar que tudo que acontece tem a ver com você;
- ser extremamente autocrítica, focalizando sempre os fracassos;
- minimizar as próprias conquistas;
- adotar o senso comum e rejeitar mudanças.

Se você descobrir que está sucumbindo a algumas dessas barreiras, saiba que nunca conseguirá o melhor de si. Se identificar mais de uma, pode

começar a ver a situação como um ponto fraco. É o que detalharemos no **Capítulo 13** – Compreenda a si mesma.

ZANSHIN – TERMINE TÃO BEM QUANTO COMEÇOU

Qualquer um pode rabiscar planos de negócios em guardanapos de restaurante. Não é preciso muito para produzir um conceito e ficar todo animado com sua grande ideia sem consistência. Mas, mesmo que o conceito seja de fato bom, ele pode desmoronar ao ser executado. Sun Tzu considera que a incapacidade de implementação é pior do que um mau cálculo: *Agora, vencer batalhas e conquistar terrenos e cidades sem*

conseguir consolidar tais vitórias é algo nefasto e pode ser descrito como um desperdício de recursos e de tempo.

O conceito japonês de *zanshin* pode ser traduzido por “espírito que permanece” ou “concentração contínua”. É mais fácil vivenciá-lo do que explicá-lo, mas vamos tentar.

Para um amante de artes marciais, depois de executar uma técnica, seja ela um lançamento ou um corte com a espada, você continua em estado de alerta total. Está ao mesmo tempo totalmente fixado na técnica em curso e consciente por completo de que pode haver um ataque diferente a qualquer momento. Você não antecipa nada, apenas sabe que tudo é possível.

Outro componente importante do *zanshin* é o acompanhamento. Se uma técnica começou bem, mas acabou mal, o *zanshin* não se aplica. O fim é tão importante quanto o começo.

Mantenha o entusiasmo

Muitos relacionamentos profissionais começam com grandes expectativas, grandes promessas de resultado. O fornecedor do serviço está entusiasmado no início, mas perde a vontade à medida que o trabalho se arrasta e o projeto continua. Relacionamentos às vezes se rompem, o que não é bom nem para os resultados imediatos nem para os projetos de longo prazo.

Para estabelecer a excelência, você

precisa manter o conceito de “concentração contínua” na cabeça, apresentando os resultados prometidos e criando relacionamentos valiosos. Mantenha o entusiasmo em relação a novos clientes, a projetos desafiadores ou diante da promoção tantas vezes prometida, mesmo depois de ter acabado o proverbial período de lua de mel. Nos dias bons e nos dias ruins, preocupe-se em ter por meta terminar tão bem quanto começou.

Para terminar bem, comece com metas

Terminar bem começa por estabelecer metas claramente definidas. Sharon Hadary, ex-diretora executiva do Center

for Women's Business Research, ressalta que, para empresárias, o estabelecimento de metas de crescimento é “o único fator estatisticamente significativo para alcançar este crescimento”. Não é o nicho de atuação escolhido, o tamanho da empresa, o número de anos em atividade: é a meta de crescimento.

Sharon Hadary aponta que o treinamento que a maioria das empresárias recebe em centros especializados, seminários, conferências e cursos de especialização muitas vezes ignora o planejamento de crescimento. Em vez disso, concentra-se em conselhos mais comuns para iniciantes, como planejamento de marketing e

orçamentário. Mas excelência começa com metas ambiciosas.

Os perigos da autocomplacência

É sempre decepcionante ver pessoas permitirem que a autocomplacência atrofie suas qualidades. Parecem querer fazer apenas o mínimo possível. Podem preparar um relatório ou gerenciar uma conta, mas não esperam nada além disso. Até os bons podem cair nessa situação.

Uma lembrança notável das consequências dessa atitude se deu em uma apresentação de lutadores de jiu-jítsu, em que dois mestres exibiam sua técnica. Ambos tinham sólida reputação

de grande eficiência, décadas de experiência e fama de seriedade.

Mas ocorre que, embora com biografia similar e igual experiência, havia uma grande diferença entre eles. Um deles exibia uma noção muito precisa de ritmo e acuidade. De acordo com o padrão de Sun Tzu, seus movimentos não apresentavam falhas. Se por acaso ocorria um erro, seguia em frente de forma tão elegante e aparentemente tão sem esforço que ninguém notava. Era uma emoção observá-lo.

Em comparação, o segundo parecia não existir. Era muito menos preciso, seu ritmo não era bom e movia-se com grande esforço. Era desajeitado e

letárgico. Seus erros eram evidentes. Durante a apresentação, parecia lutar consigo mesmo muito mais do que com o oponente.

O que havia ocorrido com o segundo mestre? Ele não estava muito ativo nos treinos. Tinha sofrido algumas contusões e permitira-se ficar preguiçoso. Ficou claro.

A verdade é que não importa o quanto você foi bom no passado; não importa tudo o que conquistou; ainda assim, é preciso se preparar para a batalha do presente. Se você se deixar cair, se não continuar com o esforço, se ignorar fraquezas ou comprometer sua integridade, as pessoas vão notar. O inimigo seguirá o conselho de Sun Tzu e

o sobrepujará com base em seu ponto mais fraco: *Um comandante sábio, portanto, evita o inimigo quando seu espírito está aguçado e o ataca quando perdeu esse espírito.*

O padrão de Sun Tzu é o da excelência sem mácula. Ele exige atuação excepcional em cada movimento, pois batalhas são ganhas e perdidas devido a “pequenos” erros, cálculos malfeitos e pouco preparo. A ênfase que você coloca em se manter aguçada e pronta para qualquer batalha é o que fará a diferença.

EXCELÊNCIA SEM TRÉGUA

Atingir o pico do desempenho é a meta, mas há um limite para o ânimo do ser humano. Da mesma forma que atletas precisam descansar após competições, você precisa de tempo para se recompor e voltar à carga. Trabalhar sem parar é fatigante. Apresentações seguidas, exigindo que esteja com a mente mais aguçada, acabam com você. Reuniões mal-humoradas são um veneno para qualquer entusiasmo. Fusões, compras de empresas, diminuição de mão de obra e crescimento acelerado tiram tudo de você. Como manter a excelência quando

se está no fim da linha?

Excelência não significa mente aguçada em todos os momentos do dia; significa ser o melhor possível quando é mais importante. Também significa saber quando os oponentes estarão mais fracos e tirar vantagem dessas oportunidades. Como Sun Tzu diz, um general sábio ataca o inimigo quando seu espírito está mais fraco. Espírito e ânimo são coisas que desvanecem. Se você costuma trabalhar constantemente até chegar ao limite de suas forças, estará construindo o cenário do fracasso e se colocando vulnerável ao ataque. Se cada dia seu é uma maratona, você não conseguirá ser extraordinária em todas as atuações. Precisarás saber quando dar

tudo de si e quando economizar sua energia.

Sun Tzu está falando de como obter o melhor de um exército, mas o que ele diz se aplica a vários aspectos da vida: *De forma geral, quando em batalha, use sua força normal para iniciar e força extraordinária para vencê-la. O comandante que faz uso de força extraordinária tem recursos tão infinitos quanto o céu e a terra, e tão inexauríveis quanto o fluxo de água nos rios.*

Utilize habilidades extraordinárias em situações em que são exigidas, e energia normal quando o extraordinário não traz vantagem extra. Sun Tzu reitera essa ideia: *Durante uma batalha, só há dois*

tipos de postura: atuação de força extraordinária e atuação de força normal, mas a combinação de ambas propicia uma série infinita de manobras, pois essas duas forças são mutuamente estimulantes. É como girar um arco; nunca se chega a seu final. Quem poderá exaurir as possibilidades de tal combinação?

Deixe sua energia extraordinária, criatividade, ânimo e conhecimentos específicos para a hora de vencer. Utilize energia normal para os compromissos do dia a dia. Assim, você estará forte e com a mente aguçada quando necessário, e aproveitará ao máximo o alcance, sempre limitado, de sua banda larga.

Os desafios do campo de batalha

1. Você está bem posicionada para vencer batalhas e ampliar seu território? Está em uma organização que valoriza a excelência?
2. Você reconhece alguma das barreiras mentais que a impedem de manter a determinação? Se sim, o que fará para resolvê-las?
3. Como você pode aplicar o conceito de *zanshin* em sua carreira, projeto ou equipe? Faça uma lista de três ocasiões em que você não terminou

algo tão bem quanto começou.
Quais foram as consequências?

MULHER GUERREIRA

Carly Fiorina: uma carreira definida pela excelência

Quando Carly Fiorina abandonou a faculdade de Direito, sua mãe achou que a filha jamais conseguiria ser alguém na vida. É o que mães costumam achar quando se desapontam com os filhos ou temem por eles. O pai de Carly também não ficou nem um pouco contente. Para ele, abandonar a faculdade era o mesmo que fracassar. Ela tinha 22 anos e uma especialização em História (medieval, uma das áreas da disciplina que traz menor retorno financeiro) e outra em Filosofia. Não tinha experiência alguma

em negócios e nunca se aproximara do mundo corporativo antes. Mas não iria passar muito tempo até que se tornasse a primeira mulher a dirigir uma empresa no topo da lista *Fortune* 20.

Seu primeiro emprego depois de largar a faculdade foi como recepcionista em uma empresa que administrava patrimônios privados. Lá, ela aprendeu a ter como foco fazer o melhor com o que estava disponível, em vez de ficar sonhando com um emprego melhor. Explorou as oportunidades que surgiram e seguiu em frente, treinando para se tornar agente, e obter o diploma de MBA.

Fica claro ao observarmos a carreira de Carly Fiorina que excelência sempre

foi seu padrão. Ela continuou, gerenciando a abertura de capital da Lucent e tornando-se presidente do maior departamento da empresa. Mas iria se tornar célebre, de fato, pela atuação na Hewlett-Packard. Carly Fiorina era a presidente do conselho e principal executiva da HP durante os anos cruciais da explosão de empresas da área digital, de 1999 a 2005.

Reinventou a organização, dobrando sua renda até chegar aos 88 bilhões de dólares, com lucros significativos em todos os segmentos. Hoje a HP é a maior empresa de tecnologia do mundo. Para Carly Fiorina, a excelência se alcança quando não se aceitam limites. Em um artigo do *The New York Times*,

ela expressou: “Entenda que os únicos limites realmente importantes são os que você impõe a si mesma, ou os que a empresa impõe a si própria. A maioria das organizações e pessoas é capaz de muito mais do que acha”.

Apesar do tumultuado desligamento da HP, Carly Fiorina olha para trás com orgulho por seus feitos dentro de uma cultura avessa a mudanças. “A pior coisa que imaginei aconteceu: perdi meu emprego da maneira mais pública possível, e a imprensa mundial se esbaldou com isso. E adivinhe só: ainda estou aqui, em paz comigo mesma e com a alma intacta”, declarou pouco após o episódio.

Com a alma intacta e repleta de

experiência ao enfrentar jornais e críticos, ela passa, agora, a aplicar sua visão, foco e padrão de excelência a uma nova fase da vida: a política.

CAPÍTULO 4

Técnica – a vantagem é sua

Dr. Mark Sloan: “Não vai entrar?”

*“Se quiser ser chefe, tem de lutar
com ele como homem.”*

*Dra. Addison Montgomery Shepherd:
“Ah, prefiro lutar como mulher. Deixo
eles se matarem e, quando não sobrar
mais nenhum, ficarei só eu.”*

A - do seriado Grey's Anatomy

BATALHA: Para obter a
vitória, talvez seja preciso

competir com oponentes muito maiores e de mais recursos. Talvez você necessite lutar contra atitudes culturais que lhe exijam ser duas vezes melhor que eles. Não tente seguir as mesmas regras dos outros nem se force a adotar padrões que não são os seus.

A VITORIOSA: Use seus atributos e vantagens. Infrinja ou até mesmo mude as regras se for necessário, e você triunfará.

Sua maneira de lutar é determinante para o resultado final. Há elegância no

esboço de uma boa estratégia. Para
vencer, você precisa de graça e técnica.

CIÊNCIA SEGUNDO SUN TZU

A definição acadêmica de força é “velocidade vezes massa igual a força”. Se tudo o mais for semelhante, o competidor maior ou de movimento mais rápido vai infligir maiores danos do que o menor ou mais lento.

Mas, para Sun Tzu e você, há mais fatores a serem levados em conta. Estude e aplique estas lições e sentirá um profundo impacto na maneira de enfrentar as batalhas da sala da diretoria.

Senso de oportunidade

Sun Tzu ensina a aproveitar as oportunidades que surgem quando você está pronta mas seu oponente não:

Invencibilidade é assunto para a defesa; vitória é assunto do ataque. Defenda-se quando a força do inimigo for grande, e ataque quando ela for inadequada.

Ter senso de oportunidade significa estar alerta para o momento em que ela se apresenta bem como para criá-la:

Assim, aquele que gosta de manter o inimigo em movimento oferece aparência enganosa, que servirá de base para as ações dele. Ao fazer isso, o inimigo estará sempre indo de um lado a outro, enquanto aguarda o

momento certo para uma emboscada inesperada, utilizando uma tropa modesta escolhida a dedo.

O conselho de Sun Tzu a respeito de “tropa escolhida a dedo” é importante. Confie nas pessoas certas para as tarefas mais essenciais quando o momento e a ação forem críticos.

Aproveite oportunidades

Agir com decisão e assertividade aumenta consideravelmente a possibilidade de encontrar o adversário despreparado. Sun Tzu nos aconselha aproveitarmos toda e qualquer oportunidade viável e autêntica: *Se o inimigo deixou uma porta aberta, você*

deve entrar correndo. Tome para si o valioso território do inimigo, sem fazer questão de batalhar por isso. Seja flexível e determine sua linha de ação a partir da situação que encontrar no lado inimigo.

A agilidade em capitalizar os erros do oponente e obter condições vantajosas com essa conduta, mesmo em meio a circunstâncias desfavoráveis, pode fazer toda a diferença. Sun Tzu diz: *Se, por outro lado, em meio a dificuldades, estivermos sempre prontos a agarrar uma vantagem, poderemos escapar do azar.*

**Prepare-se para as
consequências**

É evidente que nem todos sabem aproveitar as oportunidades que surgem. O medo das consequências pode ser uma grande barreira. Você se pergunta: “E se a hora não for certa? E se eu me machucar no processo? E se eu falhar?”. São perguntas que devem ser

respondidas enquanto você se prepara para a batalha. Uma vez finalizada essa reflexão, e se a conclusão for de que a oportunidade vale a pena, o tempo das perguntas terminou. Corra em direção à porta aberta.

Robin Wolaner ressalta que, entre as mulheres entrevistadas para seu livro *Naked in the Boardroom*, o sucesso não estava ligado tanto a planos pessoais de carreira; em vez disso, relacionava-se a

frutíferos acasos, a tirar proveito de cada oportunidade viável que tivesse se apresentado.

Crie oportunidades

Capitalizar os erros do oponente é importante, tanto quanto direcionar a percepção dele, de modo a viabilizar o surgimento de oportunidades deste tipo: *Para começar, exiba a timidez de uma donzela até que o inimigo lhe ofereça uma abertura; depois disso, seja tão rápido quanto uma égua no campo, e será tarde para que ele se oponha a você.*

Rapidez

Rapidez é parte importante da

equação para adquirir força, e Sun Tzu enfatiza a relevância de movimentos rápidos para sobrepujar um adversário despreparado: *Rapidez é a essência da guerra. Tire vantagem da falta de preparo do inimigo, mova-se por caminhos inesperados e ataque quando ele não estiver precavido.*

Mas mover-se com rapidez não quer dizer agir com precipitação, em particular quando você estiver em terreno difícil, como cidades muradas, tal como neste exemplo: *O general incapaz de controlar a impaciência vai ordenar que suas tropas invistam contra as muralhas como se fossem formigas, e o resultado é que um terço dos seus homens morrerá, enquanto a*

cidade permanecerá inexpugnável.

Libere energia

Liberar energia é o ponto culminante para ter senso de oportunidade, aproveitá-la e criá-la, tudo isso acompanhado de rapidez. No momento da batalha, o ataque não pode hesitar no que se refere à ferocidade. Segundo Sun Tzu: *Um exército superior em ação é como água represada que explode de repente sobre um abismo profundo. É isso que significa dispor de força militar durante uma ação de guerra.*

Liberar energia de modo consciente significa usar o ímpeto de seu grupo para explorar boas condições do campo de batalha, o que pode incluir

despreparo do oponente, mudanças das condições de mercado, criação de oportunidades advindas com trocas de liderança ou crises e complexidades experimentadas pelo competidor. Sun Tzu afirma: *Aquele que tira vantagem da situação usa seus homens como toras ou pedras. É da natureza de toras e pedras ficarem paradas em terreno plano e rolar quando em declive. Se forem angulosas, se deterão; se forem arredondadas, deslizarão. Assim, a energia de tropas sob um bom comando é como o ímpeto de pedras redondas que se precipitam com rapidez montanha abaixo por centenas de metros. Eis o que significa “bom uso de energia”.*

Esteja preparada para explorar oportunidades e atraia os benefícios do ímpeto, do senso de momento oportuno e da ação: *Quando uma torrente de água move um rochedo, é devido a seu ímpeto; quando o ataque de um gavião quebra os ossos da presa, é devido ao momento apropriado desse ataque. Assim, na batalha, um bom comandante cria a condição necessária para a liberação de um ímpeto irresistível e avassalador, e o ataque tem a duração precisa de um rápido instante. A energia é similar à de um arco retesado; e a rapidez, à de uma flecha que se desprende.*

Espírito

Há mais na força bem direcionada do que seus componentes físicos. Um elemento essencial de toda força é o espírito: *Lance seus soldados em uma posição sem saída, e eles preferirão morrer a desertar. E, se estão preparados para morrer, como esses oficiais e soldados deixarão de extrair a força mais extrema para lutar? Em situação desesperadora, não terão medo de nada; quando não houver saída, se manterão firmes. Embrenhados nas profundezas de terras hostis, se juntarão, coesos. Sem possibilidade de socorro, lutarão arduamente.*

Além das condições concretas, é preciso criar as necessárias condições

mentais e espirituais para obter a vitória.

TAMANHO (NEM SEMPRE) IMPORTA

Tamanho está longe de ser o único ou o mais importante fator para Sun Tzu: *Na guerra, números, apenas, não garantem vantagem. Além disso, é preciso que não se façam investidas de maneira impulsiva, que seja possível concentrar o poder militar com base em uma avaliação correta da situação inimiga, e ter apoio total de seus homens. Isso será suficiente.*

O legendário campeão brasileiro de artes marciais, Royce Gracie, é um bom exemplo de como técnica, preparo e

concentração podem ultrapassar as expectativas e vencer desafios importantes.

No primeiro Campeonato de Ultimate Fighting (UFC) e em outros que se seguiram, espectadores e oponentes ficaram perplexos com a maneira como aquele sujeito relativamente franzino derrotava competidor após competidor, todos muito maiores que ele, com diferença de quase 25 quilos. Em lutas de grande contato corporal, com as variáveis se equiparando, o sujeito maior vai vencer. Mesmo que essas variáveis não fiquem em estado de igualdade, ainda assim, em geral, o maior vence.

Royce Gracie tem três títulos da UFC

e é o único lutador de artes marciais a ter derrotado quatro oponentes em uma só noite.

Observando o sucesso desse campeão, a aplicação de alguns dos princípios de Sun Tzu se fazem notar. Assim como Royce Gracie, você pode equilibrar falta de presença física com recursos e reputação, ao atacar de maneira definitiva e rápida, dominando o ímpeto do oponente para multiplicá-lo com o seu próprio. Você pode usar técnicas que o oponente conhece pouco e contra as quais ele terá dificuldade em armar uma boa defesa. Também é possível compensar com técnica e sabedoria o que lhe falta em tamanho e força. Assim, estará personificando o

que Sun Tzu chama de “bom uso de energia”.

CONHEÇA SEUS PONTOS FORTES

Mulheres compartilham entre si muitos traços característicos e diversos pontos fortes que podem ser usados como vantagem. Tais características incluem capacidade de colaboração e construção de relacionamentos, boa comunicação, inteligência emocional e criatividade, entre outras.

Colaboração e construção de relacionamentos

Os detalhes estão no **Capítulo 14** —

Entender e influenciar os outros. Colaboração, busca pelo consenso e espírito de grupo são traços femininos fundamentais. A ex-presidente do conselho do eBay, Meg Whitman, é um exemplo bem conhecido de utilização de um estilo de liderança colaborativo e atencioso. Tom Tierney, membro do conselho da empresa, conta que ela definia seu trabalho como líder “com base na ideia de auxiliar outras pessoas a serem bem-sucedidas, em vez de ajudar a si mesma a ser bem-sucedida”. Tierney a chama de “chefe executiva e capacitadora”, o que ilustra bem o impacto dos métodos de liderança de Meg Whitman na cultura do eBay.

Construir boas equipes de trabalho e

permitir que pessoas sob seu comando sejam bem-sucedidas é uma virtude que Sun Tzu também aprecia: *Aquele que tem generais capazes, cujas ações não interferem de maneira soberana, vai vencer.*

Comunicação

Talento para se comunicar é uma consequência do espírito colaborativo. Mulheres são inerentemente boas em perceber sinais verbais e não verbais. O que as pessoas dizem ou deixam de dizer são elementos críticos em qualquer transação de negócios.

Sun Tzu aconselha a comunicação clara para que exércitos funcionem sem atribulações nem ameaças

desnecessárias: *Se seus homens estiverem confusos e desconfiados, forças vizinhas tirarão vantagem disso e provocarão problemas. Manter essa situação é como convidar a anarquia a se instalar no grupo e atirar para fora a vitória.*

Inteligência emocional

A empresa de consultoria TalentSmart conduziu uma pesquisa a respeito do quociente emocional (EQ) de homens e mulheres. EQ é uma medida de inteligência emocional, ou seja, a capacidade – e, em certa medida, a habilidade consciente – de identificar, avaliar, gerenciar e controlar as próprias emoções, as emoções do outro

e as de um grupo.

A pesquisa mostrou que, no cômputo geral, mulheres recebem pontuação mais elevada do que homens em relação a três dos quatro itens pesquisados: autocontrole, percepção social e gestão de relacionamentos. Na quarta categoria, autoconsciência, homens e mulheres empataram. A percepção social e a gestão de relacionamentos são indicadores de uma capacidade para ler o que se passa com outros e ter a sensibilidade de detectar quando há um problema.

Intuição

A intuição intrínseca que mulheres têm é uma vantagem no momento de

tomar decisões. A questão para muitas delas não é saber se têm ou não intuição, mas se confiam na própria intuição e agem com base nela. De acordo com o Center for Women's Business Research: "O que mais conta para empresárias quando enfrentam decisões de negócios é saber se têm todas as informações relevantes, todos os dados disponíveis". Em segundo lugar vem a pergunta sobre se a decisão a ser tomada está de acordo com o que intuem ser o caminho certo. E, como exemplo do estilo colaborativo de liderança de muitas mulheres, em terceiro lugar está a dúvida sobre se o resultado da decisão está de acordo com a posição expressa por colegas de confiança e consultores externos.

Esperança e emoções não são, de maneira nenhuma, sinônimos de intuição. Mais uma vez, Sun Tzu estabelece a diferença entre essas duas coisas de modo radical quando se refere a triunfo e derrota: *Assim sendo, uma armada triunfante não luta contra o inimigo, a menos que a vitória esteja garantida; uma armada destinada à derrota sempre começa lutando na esperança de que um golpe de sorte a ajude.*

A cofundadora e ex-presidente do conselho da Oxygen Media, Geraldine Laybourne, percebeu a importância da intuição ou instinto na própria carreira. Quando era presidente da Disney/ABC Cable Networks, a empresa tinha o que ela definiu como “um verdadeiro

exército de planejadores estratégicos sem nenhuma experiência operacional real”.

O *modus operandi* deles era tocar a empresa apenas por meio de análises e cifras. Mas, como ela afirmou, “às vezes, minha intuição funciona bem melhor sem tanta análise. Não dá para provar nada por meio de análises”.

Para Marsha Serlin, fundadora da United Scrap Metal, as sensações interiores sempre se mostraram valiosas na hora da tomada de decisão.

“Mulheres são muito intuitivas, e sempre sabem muito bem quando está na hora de mergulhar fundo em algo ou, pelo contrário, dar o fora”, diz ela. “Não escute ninguém, apenas seu coração. Se

acha que pode fazer aquilo, faça. A maioria das pessoas vai dizer que você não pode, e este é provavelmente o maior perigo de se enfraquecer. Não fique analisando sua ideia até que se desvaneça – salte com coragem. Você nunca vai se arrepender de ter seguido seus sonhos.”

Criatividade

Todo mundo é criativo, até mesmo quem não acredita que é. Os que apenas descreem nunca aprenderam como aplicar a criatividade pessoal na obtenção de resultados reais. O pensamento criativo pode trazer a vitória com um esforço mínimo. Eis um exemplo de como o famoso samurai do

século XVI, Tsukahara Bokuden, usou a criatividade para vencer um adversário.

Em um belo dia, Bokuden estava em um barco cruzando um lago. Outro passageiro, também samurai, procurava encrenca. Ele perguntou a Bokuden qual estilo de luta com espadas ele havia estudado. Bokuden respondeu: “Mutekatsu Ryu”, que quer dizer “o estilo de vencer sem usar a espada”.

O encrenqueiro achou aquilo ridículo e continuou a aborrecer Bokuden. Ficou claro que o outro não iria se aquietar até ver uma demonstração dessa tal luta sem arma. Bokuden, então, pediu ao barqueiro que detivesse a embarcação em um banco de areia para que pudessem se enfrentar em duelo.

Quando o barco chegou ao banco de areia, o homem, tomado pela impetuosidade, passou a efetuar proezas, saltando do barco e fazendo o reconhecimento do terreno. Bokuden pegou uma vara e empurrou o barco de volta para o meio do lago, deixando-o para trás. E gritou:

– Aí está. Eis um exemplo das técnicas do Mutekatsu Ryu!

Em vez de entrar em um combate, Bokuden derrotou o inimigo com criatividade. Não há motivo para lutar se houver outras opções: *Assim, digo que a vitória pode ser conquistada. Porque, mesmo com um inimigo numericamente superior, você pode impedi-lo de lutar.*

Se você é boa no que faz, tenha a calma e a confiança de pensar com criatividade e descobrirá soluções pouco convencionais.

Seja atenciosa com subordinados

A ex-executiva da Macy's, Sue Kronick, sabia dar valor aos relacionamentos que havia feito na carreira, às pessoas que tinha ajudado. “Minha sensação é de que estava fazendo diferença, tanto para os negócios quanto para as pessoas. Você não imagina como isso é gratificante”, declarou ela ao se aposentar. “Quando estiver em meu leito de morte, não vou lembrar se estava dois, três ou quatro

por cento acima da meta planejada; vou recordar das pessoas que ajudei a treinar e a evoluir ao longo dos anos.”

A mesma atitude atenciosa você encontra em Carly Fiorina. Depois de ter sido despedida de maneira bastante dura da HP, ela refletiu: “Meu coração ficou apertado por não ter tido a oportunidade de dizer adeus às pessoas da HP, gente de quem acabei gostando tanto”.

Você pode identificar em você mesma a presença de algumas ou de todas essas características. São pontos fortes que muitas mulheres possuem. Estude-os e observe a si mesma para compreender como pode colocar seus atributos em ação a fim de obter o máximo de

vantagem.

FRACASSO É UMA PAUSA NO TEMPO

Você conhece gente que trabalha duro, noite e dia, mas tem pouco a mostrar? O paradoxo é que esse ritmo alucinante de quem não para um instante torna difícil uma pausa para avaliar o que está funcionando ou não. São pessoas que de fato pegam pesado, na esperança de que o trabalho duro e uma dose de sorte, juntos, possam conduzi-los ao sucesso. Às vezes até funciona, mas trabalho duro, apenas ele, quase nunca é suficiente.

Uma de minhas experiências mais árduas, mais frustrantes, ensinou-me que

trabalho duro não evita o fracasso. Quando comecei meu treino em artes marciais, escolhi um estilo árduo. Quer dizer o seguinte: quando você recebe um golpe de força bruta, deverá responder a ela, neutralizá-la e devolver o golpe com sua própria força bruta. Mas não adiantaram todas as minhas horas de treino, o tempo que gastei tentando ficar mais forte, as aulas extras que exigi dos instrutores. Não adiantaram todos os livros que li, seminários em que estive presente, vídeos que pesquisei. Nunca consegui neutralizar os caras grandes que vinham com tudo, e, com certeza, jamais consegui devolver golpes com força comparável.

Não era justo. Achei que devia

desistir, que simplesmente não tinha o que era necessário para lutar. Era mais fácil me subjugar. Foram muitas as vezes em que me encontrei arrasada e lançada ao chão duro por um oponente que era mais forte, mas bem menos habilidoso que eu.

Recue um passo e avalie a situação

Todo mundo erra, mas nem todos aprendem com o erro. No fim das contas, aprendi muito com os meus. No meu caso, aprendi que a teoria que me dizia para neutralizar a força de uma pessoa muito maior do que eu e impor a ela minha própria força não ia funcionar.

A ideia de confrontar uma força de

frente era igual à imagem de um carro compacto colidindo de frente com um SUV. O carro menor não tem a menor chance, não importa quanto tempo gaste treinando contra desastres com SUVs. Por isso, migrei para tipos de artes marciais mais adequados para quem precisaria lidar com oponentes mais fortes e maiores.

Às vezes, não é o quanto você é determinada no trabalho, quão cedo chega ao escritório, há quanto tempo não tira férias ou quanto se esforça. É o resultado final. Para vencer lá no fim, é preciso distanciar-se dos detalhes do dia a dia. É necessário examinar o paradigma geral para ver se ele de fato se ajusta a sua natureza e às metas que

escolheu para você. A maneira como está lidando com o problema é adequada para conseguir seus objetivos, ou trata-se de uma lição de futilidade?

Empresas fecham todos os dias. Bons profissionais perdem o emprego. Nem sempre é porque chefes e funcionários não trabalharam o bastante. Às vezes, você precisa examinar o problema e seu enfoque nele; reconhecer que talvez precise de uma mudança de percurso, até mesmo drástica, e que isso não significa que fracassou. Mas bater de frente com um SUV, com certeza, será um fracasso.

FLUA COMO ÁGUA

A vitória está em entender e dominar o cenário. Está na técnica, sutileza, execução e na compreensão de quem é o inimigo. Está também na fluidez e capacidade de adaptação. Sun Tzu afirma: *As leis de operação militar são como água. A tendência da água é fluir de cima para baixo. A lei de operações bem-sucedidas é evitar a força do inimigo e golpeá-lo nos pontos fracos. A água muda seu curso de acordo com os contornos do terreno. O soldado trabalha na vitória de acordo com as condições do inimigo.*

A água é, apenas isso. Fluida e ambígua. Calma quando deve ser e impetuosa quando precisa. Pode ser afetuosa ou destrutiva. Como a água, empregue sua força e seus atributos para obter o máximo de resultado com um mínimo de esforço. Eis o espírito que está implícito em uma estratégia poderosa de sucesso nos negócios.

Os desafios do campo de batalha

1. Com quais questões da sabedoria de Sun Tzu você se identificou? Qual delas será mais fácil para aplicar e qual a mais difícil? Pense

em situações concretas nas quais possa utilizar os atributos de campo de batalha que ele descreve.

2. Pense em uma situação em que você detinha a melhor técnica e conseguiu alterar o curso de um acontecimento a seu favor.

Identifique os motivos específicos que levaram essa técnica a funcionar.

3. O que você aprendeu com seus erros profissionais? Pense em cinco lições importantes, ou, ainda melhor, pense em como usou tais lições.

MULHER GUERREIRA

Drew Gilpin Faust restaura a possibilidade de consenso em Harvard

Em 2007, em meio a controvérsias generalizadas, a Universidade de Harvard nomeou Drew Gilpin Faust como a primeira mulher presidente. O anúncio era ainda mais retumbante visto que o antigo presidente, Lawrence H. Summers, havia acabado de declarar que a razão de mulheres nas principais universidades dos EUA não se

sobressaírem em matemática, engenharia e ciência era devido a uma falta de capacidade inata.

Advinda de família rica, Drew Faust foi educada para se tornar a esposa de algum rico. Adolescente, tinha brigas frequentes com a mãe, que lhe dizia:

– É um mundo masculino, querida, e, quanto mais cedo aprender isso, melhor para você.

A gestão de Drew Faust caracteriza-se pela abertura de oportunidades que, segundo ela, “seriam inconcebíveis há uma geração atrás”. Patricia Albjerg Graham, professora emérita de História da Educação, lembra, em declaração dada ao *The New York Times*, que, mesmo sendo PhD, em 1972 ela ainda

não tinha permissão para entrar pela porta principal do clube dos professores da universidade ou fazer uma refeição na sala principal do restaurante universitário. No mesmo artigo, há uma declaração de Mary Waters, membro em exercício do conselho do departamento de Sociologia: “É um lugar solitário para mulheres, muito solitário. Não há muitas de nós”.

Apesar de Drew Faust não ter experiência em presidir o ambiente universitário, o estilo de liderança foi o que pesou na escolha de seu nome. Lawrence Summers a havia procurado para ajudá-lo a acalmar as reações a respeito das próprias declarações sobre a (in)capacidade feminina; e queria que

ela supervisionasse dois comitês destinados a atrair, manter e promover mulheres nos departamentos de Ciências Exatas de Harvard.

A prevalência do estilo colaborativo e seu talento em lidar com pessoas são bem conhecidos entre os colegas de trabalho. O ex-presidente, pelo contrário, fora acusado de ter um estilo contundente e beligerante. Chamada para restaurar a confiança, Drew Faust tem gerenciado conflitos e construído alianças fortes, dois princípios centrais para Sun Tzu.

“O corpo docente dirige-se a ela constantemente, por ver nela uma pessoa cuja opinião é digna de confiança”, explica Sheldon Hackney, colega e ex-

presidente da Universidade da Pensilvânia. “Ela é sempre muito clara, bem organizada. Tem senso de humor, mas é muito equilibrada. Você confia nela porque ela emana solidez.”

Querendo mais da vida do que se tornar a esposa de um rico, hoje Drew Faust é presidente da universidade mais poderosa do mundo.

CAPÍTULO 5

Autoconfiança

Nosso maior medo não é ser inadequada. É ser incomensuravelmente poderosa. É o brilho, e não a escuridão, o que nos amedronta. Perguntamo-nos: “Quem sou eu para ser tão brilhante, linda, talentosa e fabulosa?” Bem, na verdade, quem é você para não ser?

A - Marianne Williamson

BATALHA: Muitas mulheres não têm a autoconfiança de que precisam para se tornar

altamente bem-sucedidas. Se você tende a ficar se questionando, revelará sua insegurança.

A VITORIOSA: Com plena determinação e autoconfiança, você se torna duplamente poderosa. Parecerá apta a conquistar qualquer coisa. E, então, conquistará.

Algo fundamental na filosofia de guerra de Sun Tzu é acreditar em si mesmo. Ele diz: *Uma armada triunfante não lutará com o inimigo até que a vitória esteja assegurada.*

Autoconfiança é um atributo do tipo tudo ou nada. Para grandes ganhos, você terá de interpretar os ensinamentos de Sun Tzu, e de outros, com o coração e aplicá-los durante toda a vida. Sun Tzu escreve sobre como um líder guerreiro deve se comportar. Mas não diz nada sobre o caminho para chegar a isso. Líderes não nascem prontos: são formados ao longo de tentativas, erros e lições dolorosas. Acreditar em você mesma é determinante para a maneira como vai caminhar.

CONSEQUÊNCIAS DE SER CONFIANTE

Uma mulher comum tem mais dificuldade do que um homem comum em acreditar que merece mais do que recebe. A razão principal disso é a falta de confiança, presente em todos os aspectos da carreira profissional, e não só no que diz respeito a salários e benefícios. Muitas mulheres hesitam no momento de tomar a iniciativa para obter o que querem. “Para quê? Provavelmente, nem mereço isso”, racionalizam.

As consequências da baixa

autoconfiança vão bem além do que você imagina. Se não tiver confiança em si mesma, estará, sem querer, anunciando suas fraquezas para qualquer um que esteja por perto e prestando atenção. Se sofrer uma crise de confiança, não alcançará o cume de seu potencial; não servirá de inspiração para os outros: *Quando um general fala em tom fraco e subserviente com seus homens, perde o apoio deles.*

Mas mulheres com determinação e autoconfiança incorporam um conceito-chave de Sun Tzu a respeito da certeza da vitória: *É uma doutrina de guerra que se apoia não na possibilidade de o inimigo não vir, mas na determinação em encontrá-lo; não na possibilidade*

de ele não atacar, mas no fato de que nossa posição é invencível.

Incorpore a autoconfiança

Segundo Sun Tzu, ou você acredita em você mesma ou não acredita. O general que não tem autoconfiança não está apto a liderar ninguém. Sun Tzu tem muito a dizer sobre as qualidades que influenciam a autoconfiança:

determinação, decisão, dedicação, autoridade, convicção e fazer escolhas corretas: *Quando em campanha, tenha a rapidez do vento; em marcha lenta, a majestade de uma floresta; quando o assunto for assaltos e invasões, seja feroz como o fogo; e, quando parado,*

mantenha-se firme como uma montanha. Ao se esconder, seja invisível como o que está por trás das nuvens; e, em movimento, caia como um relâmpago sobre o inimigo.

Ninguém nasce com autoconfiança. É algo que se conquista. Os melhores guerreiros no mundo dos negócios são mulheres seguras de si e com autoconfiança. Aquelas que são conscientes da própria capacidade e da capacidade da equipe são as mais bem-sucedidas, ficam mais tempo no cargo e têm mais arraigado o senso de realização.

Estar confiante em si mesma e nas próprias habilidades também amplia a confiança da equipe e de todos com

quem tem contato. Você leva esse poder para todos os outros aspectos da vida. É uma energia que faz parte de quem você é, e ela é palpável para todo o mundo a sua volta.

Quando a guerreira apache Lozen, da tribo Chihenne-Chiricahua, lutou pela liberdade de seu povo, demonstrou acreditar nela mesma. Isso fez com que sua gente acreditasse nela, mesmo considerando que só homens eram guerreiros.

Na década de 1870, muitos membros da tribo foram forçados a se mudar para a reserva San Carlos, no Arizona. Para proteger a liberdade deles, Lozen lutou ao lado de guerreiros homens, atacando furiosamente os que tinham invadido seu

território. Muitos relatos dão conta de sua bravura e habilidade excepcional de combate.

Lozen inspirou coragem a mulheres e crianças aterrorizadas para que cruzassem o caudaloso Rio Grande. Um dos meninos do grupo declarou: “Vi uma mulher magnífica em um lindo cavalo negro – Lozen, a mulher guerreira! Bem acima da cabeça, ela levava seu rifle. Saiu uma faísca quando seu pé direito levantou e fustigou o cavalo”. Mulheres e crianças seguiram Lozen, confiando nela implicitamente. Com seu povo a salvo, ela continuou a batalha. Depois, juntou-se a Geronimo quando ele fugiu da reserva.

INCENDEIE O NAVIO

*Quando em situação desesperadora,
vá para o tudo ou nada.*

Se você tem autoconfiança, estará inclinada a fazer tudo o que for preciso para realizar seus sonhos e alcançar suas metas. Para Sun Tzu, esta visão de mundo é fundamental no lançamento de campanhas ousadas e na conquista de vitórias absolutas.

Um bom exemplo é Tariq ibn Ziyad, conhecido na história da Espanha como Tariq, o Caolho. Ele foi o líder das conquistas que produziram a Espanha moderna. No século VIII, depois de

desembarcar com seus homens em Gibraltar, ordenou que os navios que os havia trazido fossem incendiados. Em seguida, declarou aos soldados:

– Oh, meus guerreiros! Não há para onde fugir! O mar está atrás de vocês, e o inimigo à frente.

Seus homens tiveram uma vitória decisiva. Esta técnica não é específica de Tariq. Quase mil anos antes dele, o general chinês Xiang Yu ordenou o afundamento de todos os seus navios, deixando seus homens com comida para apenas três dias. Entre vencer ou morrer, as tropas de Xiang preferiram conquistar um vasto território.

Generais romanos também são conhecidos por incendiar navios e

pontes para que os homens não os usassem para fugir. Todos esses líderes mandaram uma mensagem muito clara aos inimigos: as tropas não seriam derrotadas, não importava a circunstância.

Sun Tzu dá apoio a este tipo de ação capaz de impelir as pessoas a fazerem o melhor: *Lance seus soldados em uma posição sem saída, e preferirão morrer a desertar. E, se estão preparados para morrer, como esses oficiais e soldados deixarão de extrair a força mais extrema para lutar? Em situação desesperadora, não terão medo de nada; quando não houver saída, se manterão firmes. Embrenhados nas profundezas de terras hostis, se*

juntarão, coesos. Sem possibilidade de socorro, lutarão arduamente.

Desistir não é uma opção

Esses relatos de batalhas podem lhe ensinar muito a respeito de si mesma. Será que sua vontade de vencer – ou o prêmio vindouro – é tão significativo a ponto de você incendiar os navios? Você está tão empenhada que não hesitará em ser a primeira a cruzar o rio caudaloso? Com um espírito indomável, está disposta a dizer: “*Posso* fazer isso, *vou* fazer isso. Não importa quão difícil seja, vou arriscar tudo para obter um sucesso absoluto”?

Se for empresária, significa não

desistir nem jogar fora seus planos quando as coisas ficam difíceis. Desistir mostra que você não tem o foco total que precisa para ser vitoriosa. Se uma fuga rápida for uma opção, é sinal de que a vitória absoluta não o é.

Um exemplo é Johanna, profissional experiente que tentou por anos a fio levar em frente e ampliar sua pequena empresa de prestação de serviços enquanto, ao mesmo tempo, continuava a cumprir horário como funcionária em outra empresa. Ela percebeu que não estava obtendo sucesso em nenhuma das duas atividades. Enfim, vendo que não conseguia se dedicar o suficiente a nada, Johanna preparou-se para incendiar os navios e passou a empenhar-se no

pequeno empreendimento. Às vezes, cruzar o rio caudaloso é a única maneira de se chegar ao outro lado.

Dimensione os riscos

Queimar os navios não quer dizer assumir riscos de forma impensada. Sun Tzu elogia o pragmatismo: *O dirigente iluminado é prudente, e o bom general tem sempre muita cautela. Assim, o Estado se mantém seguro e o exército, preservado.*

Todos nós conhecemos pessoas que assumiram riscos e fracassaram. Algumas vezes, ao analisar os passos dados, fica fácil ver onde elas erraram. Incendiar os navios para que você lute mais e assegure a vitória é outra coisa

bem diferente: quer dizer primeiro focar uma meta alcançável e, segundo, saber que você tem a habilidade e os recursos para alcançá-la. Se calcular e então incendiar os navios ou cruzar o rio caudaloso, terá o que for necessário para a vitória.

GANHE RESPEITO INTERIOR (SEM VARINHA DE CONDÃO)

Quando a ex-chefe da Lucent e membro do conselho da General Motors, Pat Russo, relembra sua trajetória profissional, reconhece que respeito é algo que vem de dentro. No início de sua vida, quando ainda era representante de marketing da IBM, um cliente recusou-se a trabalhar com ela porque era mulher. Em vez de buscar apoio

externo, a filosofia que adotou foi simples: “Não fique falando a respeito, só faça seu trabalho. Sua ficha profissional falará por si só [...] Seria bom se houvesse alguma mágica para mudar isso, mas não há varinhas de condão”.

Armada com autoconfiança, Pat Russo galgou com rapidez posições de comando na carreira. Ao recusar permissão para que outros boicotassem sua crença no sucesso, assumiu a liderança a cada passo e demonstrou que sua visão de negócios era digna de ser seguida. A cada nova experiência, sua responsabilidade e habilidades aumentavam.

Assim como ela, se começar por

respeitar a si mesma, o respeito dos outros virá em seguida. E, no caso daqueles que se recusam a trabalhar com representantes de marketing do gênero feminino, bem, o respeito deles não vale nada mesmo.

A hora certa é um ponto crítico

Sun Tzu enfatiza repetidamente que saber a hora certa de se fazer algo é crítico para qualquer batalha. É fundamental compreender e utilizar esse conceito para obter vantagem. Você pode acelerar seu processo para a autoconfiança, mas você não pode forçá-la artificialmente. Minha experiência pessoal nas artes marciais ilustra bem

este ponto. Muitas vezes, ao se aproximarem os testes para promoção de nível, não me sentia “pronta”. Faltava-me aquela qualidade etérea de confiança ou legitimidade.

Fazia tudo que podia para me sentir pronta para essas promoções: horas a fio em preparação, de controles cardíacos a treinamentos coletivos, levantamento de peso e dietas restritivas que aumentariam meu desempenho, fazia tudo com muita seriedade. Mas, ainda assim, antes, durante e depois dos testes, sentia-me como se tivesse estragado tudo.

Tudo muda

Não foi um dia em particular, ou um

evento, que modificou essa atitude. As habilidades que acumulei durante os anos começaram a entrar em sinergia. Aconteceu de dentro para fora. Minha dúvida a respeito de mim mesma lentamente diminuiu.

O que provocou tal mudança? Gostaria de saber claramente, mas não houve nada muito claro. Foi um processo que veio com tempo e dedicação, desde observar meus colegas e comparar-me a eles até estudar quem começava e ver a distância que nos separava. No final, o resultado foi eu chegar a ter confiança em mim mesma.

Ao olhar para trás, percebo que simplesmente não estava pronta até estar pronta. Ao me preparar – corpo, mente e

espírito – todos os dias, comecei a aceitar que se tratava de mim como um todo. Comecei a internalizar os princípios que estudava, em vez de continuar a tentar fixá-los em algo fora de mim. Os princípios e sua aplicação se tornaram quem sou.

Esse tipo de autoaceitação ocorre quando você trabalha para isso e se lança em uma busca intensa. Ocorre quando está pronta, e nem um minuto antes. Não dá para extrair uma receita. Apenas é. Sem varinha de condão. Se acreditar em você mesma e exigir a excelência a cada passo dado, você se aperfeiçoará até virar quem você deve ser. E você fará isso exatamente na hora certa.

SAIA DA ZONA DE CONFORTO

Ninguém consegue nada permanecendo em um lugar confortável... exceto mais conforto. Mas isso rapidamente vai parecer pouco, caso tenha ambição. Se não distender os músculos e enfrentar desafios, você não cresce.

Sun Tzu sabe muito bem o que quer dizer abandonar sua zona de conforto e liderar homens bem longe da zona de conforto deles. Sun Tzu sabe que é preciso abandoná-la para que as pessoas deem o melhor de si. Saiba disso você também, e mudará a forma como vê os

conflitos da vida.

Ele escreve: *Reunir o melhor de seu exército e conduzi-lo ao perigo –eis o que define o trabalho de um general.*

Elaine Sarsynski, presidente de conselho e chefe executiva da MassMutual International, sabe que mulheres precisam sair de um território familiar. Trabalhando no setor financeiro, ela percebe quão raro é para mulheres chegar aos postos de chefia. Para muitas delas é amedrontador e arriscado tentar algo tão novo. “É por isso que incentivo jovens mulheres que entram neste setor a fazer coisas fora da zona de conforto. Ao explorar papéis diferentes, mulheres podem descobrir novas habilidades que nem sabiam que

tinham, e as experiências resultantes – sejam boas ou más – fornecem uma base para que deem o próximo passo ladeira acima”, diz ela. Para Sarsynski, assim como para Sun Tzu, trata-se de afastar os limites de como você é para poder se tornar quem você será.

Entre na zona dolorosa

Conheci meu mentor em artes marciais, Uche Anusionwu, quando ambos éramos estudantes da Temple University, na Filadélfia. Quando nos conhecemos, já treinava havia vários anos e tinha orgulho de minhas conquistas. Uche, no entanto, treinava desde criança.

Ele praticava os ensinamentos de *A*

Arte da Guerra antes de eu jamais ter ouvido falar do livro. Sua abordagem do tipo “sem prisioneiros” significava entrar, assombrar, confundir e destruir. Meu treino tinha mais regras e mais limites. Fui completamente vencida por Uche.

Tentei ver nossas sessões como algo necessário a meu desenvolvimento, mas não estava melhorando com o decorrer das sessões. Só ficava cada vez mais dolorida.

Lembro de uma vez, no saguão do meu dormitório na faculdade. Era um lugar frio, institucional e pequeno. Não havia nenhum equipamento de proteção individual. Não fazíamos lutas de contato corporal, mas sempre havia

algum contato, e, sempre que esse contato acontecia, eu aparecia com mais uma mancha roxa, um arranhão, e era obrigada a pedir interrupção. Naquele dia não foi diferente.

Quando você está perdendo a luta, e perdendo a vontade de lutar, a dor fica mais forte. Cada centímetro de um queixo machucado, antebraço ou articulação atingidos em um passado recente ecoarão no presente. A pontada no lábio aberto e cada golpe que chega, alguns em série, vão lembrá-lo de que está perdendo. A sensação dolorosa irradia bem além do seu corpo e torna-se vívida na sua mente, limitando a vontade de armar uma resposta proativa. Mas, quando estiver ganhando – ou pelo

menos mantendo sua posição – a adrenalina e o entusiasmo mascaram a dor.

Uche fez uma finta e me armou um golpe rápido e fatal de cintura. Antecipei como seria minha queda com ombros, pescoço e cabeça chegando primeiro ao chão duro, de ladrilhos. A intensidade como ele executou a técnica e meu medo de dano corporal somaram-se para produzir um soluço, solitário, de genuíno medo. O impacto não se deu, pois ele acompanhou meu corpo e me sustentou na queda. Mas o medo e a antecipação não foram menores por causa disso. Estava derrotada, pelo que me pareceu ser a vigésima vez no dia.

Conforto é uma escolha

Fiquei tentada a parar de treinar com essa pessoa que parecia ser tão eficiente em me dar surras. Afinal, se não treinasse com ele, não precisaria ficar me lembrando sem parar de minhas fraquezas estrondosas. Qualquer um de nós vai se sentir melhor a respeito de si mesmo se não estiver imobilizado com o posterior para cima – literal ou metaforicamente; ou, então, poderia continuar e descobrir o que precisava para encarar imprevistos e crescer. Escolhi a opção número dois.

Depois de trabalhar com Uche por muitos anos, senti uma melhora notável. Estava mais agressiva, com menos medo, mais confiante em mim mesma e

mais apta a agir. Se não tivesse deixado para trás minha zona de conforto, não teria obtido as conquistas que obtive desde então, e, ainda hoje, estaria seguindo um paradigma de receituário previsível que não me prepararia para a realidade de outros combates. Embora os primeiros tempos tenham sido difíceis, o impacto dessas sessões em minhas habilidades e autoconfiança não dá sequer para calcular.

Sim, deixando para trás a zona de conforto, você será derrubada, levará socos, e isso é melhor do que ficar em pé, paralisada. Os sacrifícios podem ser bem grandes, mas valerão a pena.

Os desafios do campo de

batalha

1. O que falta para que você obtenha a autoconfiança que precisa na vida?
2. Identifique as três pessoas com mais autoconfiança (sem serem arrogantes) que você conhece. Como sabe que elas são autoconfiantes? Identifique três pessoas no ambiente de trabalho que parecem ser muito inseguras. O que nelas demonstra que não têm autoconfiança?
3. Faça uma lista com as cinco coisas mais confortáveis que sua função atual lhe oferece, seja uma gerente de nível médio ou frequentadora assídua de reuniões do conselho.

De que modo essas cinco coisas são boas, e de que modo a impedem de atingir a excelência? Em que você acha que abandonar a zona de conforto vai melhorar seu desempenho?

4. Atingir metas aumenta a autoconfiança. Escolha a cada ano uma área específica e estabeleça uma meta ambiciosa em relação a ela. Se o desafio escolhido é obter excelência em vendas, estude relatórios de transações críticas, vá a seminários, fale com especialistas presentes na rede de contatos, descubra um mentor, ponha o que aprendeu em prática e estabeleça metas. Em que você vai

focar este ano?

MULHER GUERREIRA

Condoleezza Rice: com base na luta, a resiliência

Condoleezza Rice, nascida no território de segregação racial de Birmingham, Alabama, em 1954, cresceu em um mundo que lhe impunha limites a cada passo. Mas sua família não se deixava influenciar por nada disso. Seus pais acreditavam que o mundo em que a filha viveria como adulta lhe daria melhores oportunidades. “Meus pais me convenceram totalmente de que, bem, talvez não pudesse comer um hambúrguer na Woolworth’s, mas sempre poderia ser presidente dos

Estados Unidos”, relembra.

Era uma mulher que tinha dentro de si o senso de autoestima que a levaria à Casa Branca no alto posto de secretária de Estado. Sobre sua infância, o general Colin Powell comentou: “Ela cresceu em um ambiente voltado ao esforço de torná-la uma pessoa de grande autoconfiança, e isso em Birmingham, onde não havia motivo algum para se ter autoconfiança, porque lá você era um cidadão de décima categoria e negro”.

As experiências da infância moldaram a mulher que veio a ser. Vivenciou a escalada de violência de Birmingham em 1962 e 1963. Casas eram atacadas, gangues de justiceiros perambulavam pela comunidade dando tiros, jogando

bombas e incendiando propriedades de negros. Uma bomba matou quatro meninas negras que rezavam dentro de uma igreja em um domingo de manhã. São experiências que podem estilhaçar o espírito de uma pessoa.

Mas, em vez de ser destruída pela adversidade, Condoleezza Rice aplicou o que havia aprendido. Declarou, na cerimônia do National Prayer Breakfast de 2003: “Só através da luta podemos perceber até onde vai nossa resiliência e compreensão de que podemos sobreviver e nos recuperar mesmo do golpe mais forte”. Ela acredita que é por meio da luta que mulheres e homens encontram a redenção e chegam ao conhecimento a respeito de si mesmos.

“A luta não só nos deixa mais fortes para que sobrevivamos a tempos difíceis, mas é também o cerne de um otimismo verdadeiro e fator motivador de realizações”.

O caminho de Condoleezza Rice na diplomacia e na Casa Branca foi atípico. O *Washington Post* apontou para a sutil vantagem de ela ser mulher e bonita no mundo masculino da política internacional e do controle armamentista. Ela não veio do estreito ambiente militar nem seguiu as etapas típicas de bolsas de estudos em Rhodes ou em Brookings. Na verdade, sua biógrafa, Mary Beth Brown, observou que Condoleezza Rice não busca postos elevados: os postos elevados a

encontram. Isso não acontece sem autoconfiança.

CAPÍTULO 6

Foco

Você tem de dominar não apenas a arte de escutar os próprios pensamentos; precisa também aprender a escutar seu coração, além das sensações.

- Carly Fiorina

A BATALHA: Foco é difícil em uma cultura fragmentada, com dez coisas sendo feitas ao mesmo tempo, e todas elas com prazos apertados. Com frequência, você se vê com tanta

coisa para fazer que não consegue, de fato, fazer alguma coisa.

A VITORIOSA: Você terá sucesso quando conseguir estabelecer prioridades, resolver problemas e apresentar soluções sólidas e inovadoras. Essa capacidade de foco estará presente em todas as suas próximas atitudes.

A pressa e a pressão com que algumas de nós trabalhamos torna difícil estabelecer um foco em qualquer coisa por mais de algumas horas, ou mesmo

minutos. O telefone toca, chega um e-mail, um ser humano de carne e osso entra no escritório, aquele projeto urgentíssimo acaba de receber mais uma modificação...

TENHA FOCO PARA OBTER O QUE QUER

Pesquisas indicam que homens têm mais tendência a categorizar a atividade cerebral de modo a focar uma coisa de cada vez. Mulheres, contudo – como talvez você já deve ter notado – são naturalmente voltadas a multitarefas. E pode ser algo bom, mas cuidado para não deixar que uma torrente de tarefas antagônicas e potencialmente concorrentes façam-na perder a noção de quais são as reais prioridades.

Para Sun Tzu, uma perda momentânea de foco pode ter consequências sérias.

Pode significar a morte de muitos soldados ou mesmo a queda de um Estado. Uma cultura corporativa que não valoriza foco, esforço concatenado e metas bem estabelecidas vai sofrer consequências desastrosas. Obter excelência exige um foco tão aguçado quanto o do laser.

Carly Fiorina atribui a sua capacidade de foco muito do sucesso obtido. Seu conselho é: “Tenha uma visão aguda, sem hesitações, das próprias metas, e acrescente absoluta clareza, realismo e objetividade a respeito do que é necessário para crescer, liderar e vencer”.

Embora coincidências felizes devam ser exploradas sempre que se

apresentarem, sucesso não acontece sem iniciativa ou planejamento. Sun Tzu compreende que foco de pensamento é uma necessidade para se obter o que quer. E, quando se trata de obter o que se quer, homens estão mais bem equipados do que mulheres.

ESTUDO SOBRE UMA NEGOCIAÇÃO- MODELO

No livro *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*, Linda Babcock e Sara Laschever relatam algumas conclusões elucidativas a respeito da eficácia de mulheres envolvidas em negociações profissionais. Elas descobriram que homens pedem o que querem com frequência duas vezes maior que mulheres, e propõem a abertura de negociações profissionais quatro vezes

mais do que elas. Mulheres perdem porque, como o título do livro sugere, simplesmente não pedem o que querem. Não pedem aumento, promoção, postos melhores ou reconhecimento pelo trabalho feito. Não pedem ajuda no trabalho doméstico. As autoras resumem isso como relutância a negociar.

Para chegar a esta conclusão, Linda Babcock comparou os salários de estudantes da Carnegie Mellon University com as notas acadêmicas de cada um. Descobriu que o salário inicial dos homens estava 7,6% mais alto – o que significa mais de quatro mil dólares anuais – em relação ao das mulheres do mesmo nível. E soube que apenas 7% das mulheres negociaram seu salário,

enquanto 57% dos homens o fizeram!

A disparidade também se aplica a mulheres em postos altos. Uma pesquisa de 2008 da Corporate Library a respeito da remuneração de chefes executivos em mais de três mil empresas estadunidenses mostrou que uma chefe executiva ganha 85% do salário do seu colega masculino. Embora o salário na folha de pagamento possa ser maior para elas, quando se consideram bônus em dinheiro, benefícios do cargo e compensação em ações da empresa, as mulheres perdem de longe.

Linda Babcock e Sara Laschever têm algumas explicações para esse contraste tão radical. Mulheres tendem a se preocupar bem mais a respeito do

impacto que pedidos de aumento ou de adiantamento possam ter nas relações pessoais. Elas identificaram três categorias de mulheres:

1. Não vamos pedir nada porque, afinal, não queremos parecer mal-educadas.
2. Pedimos de maneira indireta. Mesmo achando que este enfoque indireto e por metáforas às vezes até funciona, sabemos que pode cair no vazio com nossos supervisores.
3. Procuramos trabalhar ainda mais, para que vejam como nós merecemos o aumento.

Não se trata de apenas trabalhar mais

Pesquisadores e especialistas dedicados a analisar a disparidade entre salários de homens e mulheres perceberam que mulheres muitas vezes acham que, se elas trabalharem duro o suficiente, tudo vai dar certo. Afinal, é apenas justo que seja assim.

Infelizmente, eis uma falácia. Este ponto está mais bem detalhado no **Capítulo 16** – A sabedoria do campo de batalha.

Conjuntos diferentes de regras

Outra razão de as mulheres não

pedirem o que querem está na maneira como se socializam. Sua forma mais estruturada de agir baseia-se em obediência a regras, enquanto garotos são ensinados a romper limites, ser assertivos e construir as próprias regras.

Não mereço

Algumas vezes, as mulheres não são muito otimistas em relação a obter o que querem. Outras vezes, elas simplesmente duvidam que de fato o merecem.

Debra Condren, autora de *Ambition Is Not A Dirty Word: A Woman's Guide to Earning Her Worth and Achieving Her Dreams*, acredita que essa humildade excessiva é culpa. “Mulheres são educadas para acreditar que supor

igualdade ou mesmo ter o pensamento de que é possível ser melhor do que alguém – incluindo a situação de que você trabalhou duro e deve ser paga de acordo com sua capacidade – é arrogância”, conclui. E isso é acompanhado do sentimento de culpa e do medo.

Um cenário de perda

Essas falsas certezas têm consequências danosas: fazem com que mulheres tenham metas menos agressivas e contentem-se com menos do que deveriam. Muitas mulheres fazem propostas iniciais tímidas e fecham um acordo prematuramente. Negociações masculinas, as pesquisas indicam,

desenvolvem-se em níveis 15% mais altos do que as de mulheres em situações semelhantes. Na verdade, alguns analistas consideram que a diferença entre salários poderia ser eliminada se as mulheres estabelecessem suas metas como os homens fazem e não abrissem mão delas. Mas não é isso o que acontece.

Debra Condren ressalta outro ponto que deveria ser estudado com cuidado pelas mulheres, em particular as que são mães. Essas mulheres podem se acomodar em momentos em que deveriam estar insistindo na obtenção de ofertas melhores ou promoções. Mas, quando se trata de defender os filhos, não se constroem com nada para que

tenham um tratamento justo e obtenham todas as vantagens possíveis.

Demonstram nesse momento, portanto, tudo que é preciso para obter o que quiserem em qualquer batalha à vista.

Agora as coisas ganharam perspectiva, não?

QUATRO MANEIRAS DE SE MANTER EM FOCO

Para desenvolver capacidade de foco, Sun Tzu insiste que se apliquem os seguintes métodos: rapidez, profundidade, disciplina e apreensão de oportunidades.

Aja rápido e com decisão

Administrando um exército tão grande, a vitória rápida é o principal

objetivo. Se a guerra durar muito, as armas ficarão cegas e o ardor dos homens despencará.

Esta lição está ressaltada em outras páginas deste livro, e com razão: é muito importante. Para se manter afiada, motivada e à frente do adversário, você precisa agir com decisão na implementação do plano de vitória. Sun Tzu adverte contra adiamentos em campanhas militares: eles custam caro em termos de dinheiro, recursos, vidas, e são normalmente malsucedidos. Para ser um bom gerenciador de recursos humanos e corporativos que estejam sob seu comando, mova-se rápido, obtenha vitórias e continue em frente.

É preciso haver profundidade

É necessário empenho total. Quanto mais fundo você for na campanha, mais coesa a equipe será e mais difícil ficará vencer sua força: *Quanto mais fundo for em território hostil, maior será a solidariedade entre seus homens, e assim a defesa inimiga não poderá vencê-lo. Geralmente, ao invadir um território hostil, quanto mais fundo as tropas penetrarem, mais coesas ficarão; uma invasão superficial provoca dispersão.*

Você pode aplicar isso em sua vida pessoal, com sua equipe ou em toda a corporação. Para triunfar em grandes desafios, veja quão fundo você se

dispõe a resolver os problemas. Uma estratégia cosmética, que apenas arranhe a superfície da questão, irá fracassar. Quanto mais profunda for sua solução – ou seja, quanto melhor entender o cenário, você mesma e as condições do campo de batalha –, mais provável será sua vitória. A solidariedade nos propósitos comuns é essencial para Sun Tzu.

Acompanhamento disciplinado

Ideias provocam admiração, mas um acompanhamento delas requer foco e confiança. Goste você do planejamento, da execução ou de ambos, capitalizar no impulso obtido com cada vitória é

essencial. Mais uma vez, Sun Tzu diz: *Vencer batalhas e conquistar terrenos e cidades sem conseguir consolidar tais vitórias é algo nefasto e pode ser descrito como um desperdício de recursos e de tempo. Assim, o estadista sábio deve deliberar sobre seus planos, e os bons generais devem executá-los com cuidado.*

Se você não tem disciplina para acompanhar o desenvolvimento dos planos, está desperdiçando recursos e tempo. Esse estado caótico pode ser observado em negócios muito fragmentados, em que não há um direcionamento claro – empresas que se debatem sem uma identidade corporativa, corporações chefiadas por

peessoas que não conseguem se definir ou se ater a uma visão de longo prazo.

Não perca as oportunidades do caminho

Para Sun Tzu, vencer exige ter grandes planos e também caderninhos de acompanhamento. É preciso foco persistente para evitar erros. Habilidade e coragem para agarrar oportunidades é outra exigência. Tais oportunidades podem vir através de erros do oponente, mudanças na direção do vento da indústria, inovações radicais, coincidências felizes, fusões e aquisições corporativas e uma série de

situações específicas do campo de batalha. Sun Tzu diz, a respeito do general de valor: *Ele chega à vitória sem incorrer em erros. Ausência de erros é o que estabelece a certeza da vitória, pois significa que ele conquista um inimigo que já está derrotado. Assim sendo, um comandante sábio sempre assegura que suas forças estão em uma posição invencível e, ao mesmo tempo, que todas as oportunidades para derrotar o inimigo serão aproveitadas.*

DESVIE DA PONTA DA ESPADA

A arte japonesa do manejo da espada é elegante, poderosa e mortal – tudo ao mesmo tempo. Ganhar habilidade, mesmo que pouca, requer intensidade e considerável dedicação. Quando você começa a manejar a espada, usa uma *iaito*, que não tem fio. São muitas as horas gastas com essa arma específica de treinamento. Você pratica desenhando no ar, cortando-o, reembainhando e tirando a espada, repetidas vezes. Cada ínfimo detalhe e ângulo são estudados, praticados e

aprimorados. Trata-se de um preparo para usar uma lâmina viva, afiada como uma navalha.

Usar uma espada afiada requer foco intenso. O menor erro de cálculo ou falha na concentração, e o resultado pode ser um ferimento grave. Por isso, usar uma espada afiada pela primeira vez é aterrorizante. É como estar em uma montanha russa e lembrar o quão viva você está pelo ritmo dos batimentos cardíacos.

Esse medo é o que mantém o foco de quem pratica: cada desenho, cada corte, cada movimento é feito com concentração absoluta. Em última análise, treinar desse jeito, com esse tipo de foco, faz com que você e sua

espada tornem-se uma só coisa.

Enquanto ela estiver na sua mão, há uma espécie de conexão metafísica.

O nível mais alto de habilidade com a espada japonesa é um paradoxo. Quando você começa seu treinamento com a arma, tem todo o cuidado para que os dedos e o resto todo do corpo fiquem sempre fora do caminho da espada. Então, depois de anos de dedicação, o respeito pela espada continua, mas aquele medo inicial acabou. Seu foco e intenção refinaram-se. Após o treinamento febril, sua meta é desviar da ponta da espada sempre que ela for fazer o que deve fazer.

Desvie da ponta da

própria espada

Como um especialista na arte da espada, procure focalizar a tarefa que tem pela frente, e saia do caminho para que isso ocorra. Crie condições para que seja possível remover as barreiras que você coloca no caminho do sucesso. Podem ser certezas autolimitantes, falta de treinamento, incapacidade de se manter a par da tecnologia ou influência negativa de outras pessoas em sua vida. Vença isso e tire tudo do caminho.

Comece tendo certeza de que não é você mesma quem está impedindo o avanço. Pode ter estabelecido padrões impossíveis, ou estar fazendo menos do que é capaz devido a características do seu posto atual ou da cultura corporativa

em que está imersa. Em qualquer um dos casos, você precisa vencer os obstáculos e reconhecer seu potencial.

Precisa ter a liberdade de não se restringir por causa dos outros, mesmo se esse outro for um superior hierárquico. Aliás, este é um dos cinco pontos que apontam para a vitória, segundo Sun Tzu: *Aquele que conta com generais aptos e livres de interferência do soberano irá vencer.*

Outra armadilha podem ser as pessoas próximas a você. Mesmo quando não se tem a liberdade de escolher um a um os membros da equipe, você pode ficar atenta a quem permitirá participar de seu círculo profissional mais íntimo. Escolha

peessoas positivas, encorajadoras e motivadas. Nem todos com boa cabeça e capazes de ajudá-la têm um diploma de MBA, e nem todo mundo com um MBA é bem antenado. Cerque-se de gente animada e confiável; a opinião deles vai ajudá-la a desviar da trajetória da espada.

QUIETA!

Quantos momentos de solidão você consegue ter ao longo de um dia?

Quantos desses momentos ocorrem quando ainda está ativa, alerta e criativa? Se for como todo mundo, o tempo que você consegue para si mesma são fiapos, migalhas do que sobra depois de se dar a tudo e todos.

Mulheres são naturalmente criaturas colaborativas e sociáveis. Mas, não importa o quanto valorize a equipe, você não precisa batalhar no campo com eles o tempo todo. É necessário tempo para si mesma, não apenas para se recompor e voltar à carga, mas para criar, inovar e iniciar ideias.

Muriel Siebert foi a primeira mulher a se tornar membro da Bolsa de Valores de Nova York. Foi também a fundadora do banco de investimentos Muriel Siebert & Co. Ela sabe bem o valor da reflexão solitária e silenciosa. Seu conselho: “Dê a si mesma um tempo para pensar. Eu costumava ir à praia, bloco de anotações na mão. Era um lugar onde podia falar comigo”.

Sun Tzu pede a seus generais que reservem um tempo longe da confusão da guerra: *É função de um general ficar quieto e, assim, garantir profundidade nas próprias deliberações; ser imparcial e justo e, desse modo, manter um bom controle.*

É necessária uma meditação

cuidadosa para que haja ação correta:
*Medidas apropriadas a cada uma das
nove variedades de terreno, a cada
movimento de investida ou retirada
segundo as circunstâncias locais e as
leis fundamentais da natureza humana
– eis questões que precisam ser
estudadas com cautela por um general.*

A lição que Sun Tzu nos dá não é
pensar nas soluções; qualquer um pode
fazer isso. A lição é meditar
profundamente sobre questões sérias e
permitir-se um tempo longo, sem
perturbações, quieta, para chegar às
conclusões. Reflexão profunda não
substitui o valor de um bom instinto; mas
sem ela você não chega a ele.

Estabeleça prioridades

Reservar tempo dedicado a deliberações profundas parece fácil, mas pode ser um desafio para mulheres sobrecarregadas. Agende um tempo e seja firme para garanti-lo. Sempre haverá alguém pedindo uma exceção para resolver necessidades imediatas. É nesse momento que entrarão disciplina pessoal, foco e habilidade.

Joy Covey percebeu que precisava de uma escala rígida de prioridades para conseguir administrar os horários durante os anos de expansão da Amazon, que ela presidia. Sua assistente organizava a agenda sob um critério temático a cada mês. Fevereiro, por exemplo, era o mês dos investidores.

Covey alinhava seu foco diário de acordo com isso. Se não fosse um assunto crítico, se não fosse o assunto do mês, era adiado.

O FOCO E A RELATIVIDADE

Foco é essencial para você obter o que quer, para você realizar seu potencial e continuar no caminho para grandes feitos. Mas vamos pôr as coisas em perspectiva: isso não quer dizer que se você não obedecer cada detalhezinho de um planejamento você é um fracasso. Mudar de rumo, experimentar uma outra direção e fazer reavaliações são parte de uma fluidez e da capacidade de adaptação necessárias para vencer batalhas.

Enquanto Sun Tzu fala em batalhas curtas que levam à vitória, a sua vida

mais parece uma maratona sem fim. Vai haver ocasiões em que será preciso recuar um passo e reavaliar tudo – o que também faz parte das deliberações profundas citadas por Sun Tzu.

PENSE COMO CAMPEÃ OLÍMPICA

Algumas vezes, mulheres naturalmente dotadas de capacidade para multitarefas e menos propensas a pedir ajuda ficam muito sobrecarregadas. Dispersas, gastam dias a fio apagando incêndios, reagindo a emergências. Não se dão a oportunidade de sentar e se dedicar de modo coerente ao seu sucesso pessoal.

Algumas empresárias e líderes de negócios também tentam fazer muito com bem pouco. Com recursos limitados, falham na estratégia de batalha contra

empresas maiores. Tentam oferecer o que as grandes oferecem para tentar jogar no mesmo campo; em vez disso, essas mulheres deveriam concentrar esforços. Atingir a força de um inimigo maior do que você exige discrição e invisibilidade, e não plagiar táticas: *Ao pôr à mostra a disposição inimiga e esconder a nossa, podemos concentrar forças, enquanto o inimigo terá de dispersá-la.*

Concentre suas forças. Com raras exceções, atletas olímpicos não competem em modalidades esportivas diferentes. Sequer competem em todos os eventos da modalidade que escolhem. Nem mesmo Michael Phelps, o atleta olímpico de desempenho monumental e

mais condecorado da história, estava presente em todas as competições de natação dos Jogos Olímpicos de Pequim em 2008. Medalhas de ouro e campeões de ponta sabem que precisam dedicar esforços e foco a eventos nos quais possam obter sucesso. Siga o exemplo.

Os desafios do campo de batalha

1. Você negocia para obter o que quer? Estabelece metas elevadas e acredita que merece alcançá-las? Se fracassa em seu intento, quais das armadilhas delineadas aqui são a razão do fracasso? Como este

capítulo a ajudou a pedir o que quer?

2. Você tem momentos de calma suficientes para ser uma pessoa eficiente? Identifique as barreiras na vida pessoal que a impedem de refletir como Sun Tzu aconselha. Use o exemplo de Muriel Siebert para descobrir um lugar onde você possa falar consigo mesma – e se escutar também.
3. O que está impedindo o caminho para o seu sucesso? Você pode ter pensamentos autolimitantes, falta de treinamento ou sentir falta de motivação. Talvez receba influências negativas de pessoas que são ávidas em gastar seu

tempo. Como pode sair dessa rota e retirar os obstáculos que estão no caminho para o sucesso?

MULHER GUERREIRA

Marsha Serlin desafiou dificuldades graças a um foco tão aguçado quanto o do laser

Quando Marsha Serlin abriu a United Scrap Metal Inc., em 1978, tinha duzentos dólares e um caminhão alugado. Ela entrou no ramo porque notou que um cliente da antiga empresa de instalações e reformas de imóveis tinha um trabalho que lhe permitia ficar um bom tempo em casa. Tinha duas

crianças pequenas e a perspectiva de ter de cuidar delas sozinha em breve: flexibilidade era importante. Com uma dívida que só fazia crescer, oriunda da empresa levada à falência que tinha em sociedade com o marido, era premente ter uma forma de pagar as contas e sustentar a família. Pediu ao ex-cliente um curso rápido sobre reciclagem de aparas de metal, e preparou-se para fazer o que fosse preciso para estabelecer e fazer crescer a empresa nova de uma só pessoa – ela.

O que precisava fazer era trabalhar dezesseis horas por dia, seis dias por semana. O sétimo dia era reservado a administrar a papelada. Foi o fim do sonho de ter tempo extra para as

crianças.

Marsha Serlin guardou na lembrança o quanto foi subestimada naqueles primeiros anos: o negócio de reciclagem de aparas de metal não era lugar para mulher, ou pelo menos era o que parecia. Os concorrentes, todos homens, não achavam que ela fosse durar no ramo. “Se você é subestimada, terá uma chance realmente boa de obter sucesso. Ninguém vai estar olhando, por isso terá a oportunidade de se mover fora do radar.”

Ela perseverou no foco e na vontade de vencer. “Fui a primeira mulher a dirigir um caminhão, a comprar e vender o material”, comenta a respeito do início da atividade em Chicago. Ela atraía um

bocado de olhares dos sujeitos no pátio de manobras. “Ficavam em choque, me olhando carregar o caminhão, me rodeando, e diziam: ‘Olha só essa dona carregar o aço!’” Carregava, e na mão, do mesmo modo que eles. Depois que a novidade se esgotou, eles pararam de prestar atenção – o que ela apreciou bastante. Como empresária, era uma alegria ficar fora do radar.

Marsha Serlin ocupava um prédio velho que tinha servido de cenário para o programa *Sanford and Son*. Ela diz que manter a fachada foi intencional. Com essa aparência externa e a atenção da concorrência em outro lugar, comprou toda a propriedade e cresceu sem ninguém perceber.

O que começou com um prédio caindo aos pedaços e sob a liderança de alguém improvável, embora firmemente focada e empenhada, tornou-se uma história de sucesso nos Estados Unidos. A United Scrap processa 140 mil toneladas de aço por ano e obtém um retorno recorde de 215 milhões de dólares anuais.

CAPÍTULO 7

Vencendo o medo

Evitar o perigo, no fim das contas, não é melhor do que se expor a ele. A vida ou é uma aventura ousada ou não é nada.

- Helen Keller

A BATALHA: Se você permitir que o medo domine suas decisões, não poderá aproveitar muito as oportunidades que vierem.

A VITORIOSA: Compreenda e domine o medo, e ele será uma motivação para você prosseguir. Não permita que ele a detenha, e será recompensada pelos riscos que assumir.

Qual o impacto que o medo teve no seu percurso profissional? Para alguns, ele traz consequências desastrosas. Mulheres que permitem que o medo as domine se verão, um dia, em uma triste realidade. Olharão para trás, para o que não fizeram por causa dele, e perceberão o quanto essa atitude lhes custou.

O DESAFIO DO MEDO

Muitas cabeças pensantes, entre militares e empresários, estudaram o medo e seu impacto nas pessoas. O autor de *Think and Grow Rich*, Napoleon Hill, resume bem quando diz: “O medo é o maior obstáculo para o sucesso”. Você pode escolher se lançar contra ele, escalá-lo aos poucos ou sucumbir, mas o medo estará sem trégua em seu caminho a vida inteira. É uma ameaça que a impede de obter felicidade e realizações. Ele pode fazê-la desejar segurança e proteção, mas, para vencer, você precisa tirar proveito das

adversidades e ultrapassar o medo que vem com elas. No ambiente de negócios, o medo que faz o coração bater forte e acompanha conflitos, tumulto, riscos e transições é algo necessário para o crescimento pessoal e corporativo.

Medo é um mecanismo básico de sobrevivência que cerca eventos estressantes ou dolorosos, e ameaças de perigo ou dor. Para dominar sua ressurgência e malefícios, é preciso compreendê-lo. Veterano em batalhas de uma vida inteira, Sun Tzu tinha intimidade com o domínio do medo – medo do perigo, do fracasso e da morte. Assim como para Sun Tzu, sua reação ao medo terá profunda influência quanto à definição de se vai ou não realizar o

potencial de sua vida. Sun Tzu afirma:
*Só os que compreendem o medo
inerente à ação de tropas sabem como
conduzir uma guerra da maneira mais
aproveitável.*

O medo é um fator de grande
motivação. Sun Tzu nos conta que
líderes deveriam usar o medo para
dominar situações de grande perigo e
virá-las a seu favor: *Lance-os ao perigo
e sobreviverão; ponha-os em terreno
desesperador e viverão. Pois o exército
que se encontra em tal situação
arrancará a vitória da derrota.*

HOJE É UM BOM DIA PARA MORRER

Você pode adquirir uma atitude resiliente e vencer o medo internalizando as palavras imortais do chefe dos índios Lakota, Crazy Horse (Cavalo Louco). A caminho da batalha, ele motivou seu povo ao gritar: “Hoje é um bom dia para morrer!”.

São palavras que revelam o espírito de um guerreiro. Dirigem-se à autoconfiança e o reconciliam com as próprias habilidades. Depois de treinar com afincamento durante toda a vida e preparar mente e corpo, o guerreiro

estará pronto para lutar até o fim com tudo que tem. Não permitirá que o medo defina sua reação. Essa é uma atitude de absoluta conciliação com a situação real e consigo mesmo, não importa o que acontecer.

Vencer o medo não quer dizer nunca mais senti-lo; significa controlar sua reação a ele. Para Sun Tzu, o perigo é apenas um subproduto da marcha adiante para vencer uma batalha: *Assim, vantagens e perigos são inerentes às manobras para se posicionar em um local vantajoso.*

Crescer inclui se posicionar em locais amedrontadores e mesmo perigosos. Sun Tzu sabe que guerreiros sentirão medo; o líder preparou-os bem

e analisou com cuidado as condições do campo de batalha. A função deles é apenas seguir com seus propósitos e lutar.

NÃO É “LUTE OU FUJA”; É “APROXIME-SE E SEJA AMIGÁVEL”

Estudos relativamente recentes sobre reações ao estresse forneceram certas respostas sobre a maneira com que mulheres lidam com o medo. As cientistas Shelley Taylor e Laura Klein descobriram uma propensão bastante significativa para o que chamam de “aproxime-se e seja amigável”. Quando mulheres enfrentam situações de estresse, o hormônio ocitocina é lançado na corrente sanguínea, produzindo uma

sensação de calma. Esse hormônio também promove a vontade de cuidar e ficar próxima dos outros. Assim, dizem as cientistas, a descarga de ocitocina no corpo das mulheres bloqueia a reação típica de lutar ou fugir (comum em homens) e faz com que mulheres procurem apoio social. A ocitocina não possui efeitos semelhantes em homens e mulheres.

Compreenda, portanto, que pode ser essencial construir redes de apoio que a auxiliem em momentos de estresse ou medo. Não significa que você deva começar uma terapia (mas, se precisar, não há nada de mal nisso); quer dizer apenas que você precisará de um confidente de confiança.

Sun Tzu sabia da importância da camaradagem. Ele escreve sobre o espírito de soldados que servem juntos em um território hostil: *Quanto mais fundo você se embrenhar em território hostil, maior será a solidariedade entre seus homens, e assim a defesa inimiga não poderá vencê-lo.*

TREINE PARA VENCER O MEDO

Preparar-se é essencial para Sun Tzu, e dominar o medo começa com o preparo mental. Você já atingiu um patamar na vida em que possa parar e dizer: “Estou pronta para o que der e vier. Vou enfrentar e triunfar. Trabalhei duro e sou boa no que faço”? Não quer dizer que você não possa se aprimorar ainda mais; mas significa que, por hoje, está preparada para o que acontecer.

Ou você deveria ter investido melhor o tempo? Talvez pudesse ter convocado menos reuniões insípidas com a equipe inteira e preparado o grupo de vendas

com reuniões mais valiosas. Ou talvez ido menos a coquetéis e se dedicado mais a contatos sólidos. Será que deveria ter delegado funções para poder se concentrar mais em monitorar os concorrentes? Ou se empenhado mais em desenvolver os funcionários, em vez de ficar controlando tudo o que fazem?

“Talvez” é uma palavra dolorosa. Você não pode se ver como vitoriosa apesar de tudo, guerreira até o fim, se já se arrepende do que fez ontem. Para alcançar o estado mental e espiritual de “hoje é um bom dia para morrer”, é preciso ser honesta consigo mesma. É necessário entender aonde deseja chegar, e ter a dedicação e o preparo para alcançar o que quer.

Aquela batalha quase impossível pode acontecer amanhã. Você está pronta? Segundo Sun Tzu, uma vez que você e as pessoas sob sua liderança estejam prontas e preparadas, a coragem surge ao canalizar e dominar o medo:

No dia em que o exército é convocado para a batalha, os soldados podem chorar, os que estão sentados molharão as fardas, os deitados deixarão as lágrimas correr pelo rosto. Mas lance-os em uma situação sem saída e demonstrarão a mesma coragem imortal de Zhuan Zhu e Cao Kuei.

Esse estado de libertação neutraliza o poder que o medo tem sobre você.

Saiba quais são os riscos

A general-brigadeiro Rhonda Cornum, uma Ph.D em Medicina, lidou com medo e incertezas colossais como prisioneira de guerra no Iraque. Antes da designação, sabia que cair prisioneira era uma possibilidade e compreendeu o risco. Ao se permitir pensar nas potencialidades da situação, ampliou a preparação para elas. Quando o helicóptero onde estava caiu e ela se tornou prisioneira, não tentou negar nada. Aceitar riscos é o primeiro passo para dominar o medo.

MANTENDO A “CABEÇA VAZIA”

Quando em estado zen ou *mushin* (“cabeça vazia”), os japoneses desligam o cérebro, deixando de fora os cenários do “talvez” e suas respostas prontas. Estar em *mushin* significa entrar altamente preparado e com objetivos claros em um processo.

Se estiver bem preparado e forte de espírito, e se venceu seu medo, você não entra na batalha no ritmo ditado pela ansiedade. Não antecipa o que vai acontecer. Ao mesmo tempo que está tão preparado quanto possível para o embate, não permite que a mente dispare

a cada senão. É tentador, mas não confunda preparação com se consumir em pensamentos e argumentações que o farão deixar de ouvir pontos-chave ditos por colegas, clientes ou adversários. Se estiver obcecado por ter uma boa reação, não está de fato preparado para um possível ataque ou desafio.

Como Sun Tzu nos diz, não importa o quanto esteja bem preparado, você nunca saberá de todos os detalhes antes que aconteçam: *Eis os pontos-chave para que o estrategista obtenha a vitória. Mas é impossível formulá-los em todos os detalhes de antemão.*

Um teatro bem sério

As palavras de Lee, o personagem um

tanto autobiográfico de Bruce Lee em *Enter the Dragon* (1973), diz muito sobre o poder de automatizar por completo as reações:

Professor: Vejo que seus talentos já extrapolaram o nível físico. Sua habilidade no momento alcança o ponto de uma visão espiritual. Tenho muitas perguntas. Qual o nível técnico mais alto que deseja atingir?

Lee: Não tenho técnica.

Professor: Muito bem. Quais são seus pensamentos quando diante do oponente?

Lee: Não há oponente.

Professor: Por quê?

Lee: Porque a palavra “eu” não existe.

Professor: Certo, continue...

Lee: Uma boa luta deve ser como um pequeno teatro, embora com uma atuação séria. Um bom lutador de artes marciais não fica tenso, mas pronto. Não pensa, nem mesmo sonha. Pronto para o que vier. Quando o oponente cresce, eu me contraio. Quando ele se contrai, eu cresço. E, quando há uma oportunidade, não o golpeio. O golpe acontece por si.

A aplicação disso no ambiente de negócios é profunda. Quanto maior for seu nível de habilidade, mais você reage naturalmente. Não se distrai com o clamor dos próprios pensamentos e dificuldades.

Você já viu isso na vida profissional: quanto menos uma pessoa sabe, mais se sentirá na obrigação de demonstrar o quanto sabe. A cabeça fica repleta de dificuldades e poréns; mas escutar é que é o maior dos problemas. A pessoa estará sempre disposta a falar, e muitas vezes para dizer tão pouco.

Pense em um lutador que trabalhou duro na preparação para um torneio, mas, em vez de libertar sua mente e corpo para só tomar a iniciativa na hora certa, e só reagir de acordo com o oponente, a cabeça dispara a mil tentando prever toda a luta. “Se o oponente chutar em baixa altura, faço tal manobra. Se baixar a mão, jogo um cruzado de esquerda”, pensa.

É uma estratégia de perdedor. Quando estiver pensando no chute baixo, o oponente estará chutando alto. A derrota virá antes do início da batalha. Como esse lutador, você também pode estar com a mente atulhada de possibilidades de reação, sem nunca conseguir deslanchar em um ataque efetivo. Estará sempre na defensiva. O que é ainda pior, pois a posição ofensiva é a mais apropriada. A diretriz de Sun Tzu é a de explorar a fraqueza do inimigo com uma ofensiva incansável: *Sua ofensiva não terá resistência caso mergulhe nos pontos fracos do inimigo.*

Seja no campo de batalha ou nos negócios, é preciso conhecer o adversário, sua ficha, forças e fraquezas.

Você precisa se preparar com base em todos esses dados pontuais, mas, quando o espetáculo se inicia e a ação está em andamento, relaxe, e permita que o estado de “mente vazia” coloque seu medo para dormir. Com a mente tranquila, encene o teatro com seriedade e simplesmente reaja.

OS DESAFIOS DO CAMPO DE BATALHA

1. Quando foi que você deixou que o medo fosse fator demasiadamente importante em uma decisão tomada? Agiria diferente hoje?
2. Você tem uma rede de apoio

efetiva? Precisa dar mais abertura para se aproximar de amigos de confiança? Lembre que, se você mesma não for uma fonte importante de apoio aos outros, não poderá se surpreender se não receber de volta o apoio de que *você* precisa.

3. Você e suas reações estão bem integradas? Ou está mais voltada a reforçar seus objetivos e impor sua mensagem durante apresentações, reuniões e negociações? O que pode ser feito para que a tranquilidade se sobreponha à confusão e você reaja melhor?

MULHER GUERREIRA

Rhonda Cornum: prisioneira de guerra no Iraque

Há menos de uma centena de mulheres prisioneiras de guerra na história dos Estados Unidos. Recentemente, a general-brigadeiro altamente condecorada, Ph.D e MD, Rhonda Cornum, tornou-se uma delas. É uma história de vitória e domínio sobre um enorme temor. Em 27 de fevereiro de 1991, ela era uma cirurgiã em voo, a bordo de um helicóptero Blackhawk, procurando o piloto de um F-16 derrubado. O helicóptero foi atingido. Rhonda Cornum estava entre os três

soldados sobreviventes da queda do aparelho. Com os dois braços e um dedo quebrados, tendões de um dos joelhos rompidos, um olho fechado pelo hematoma, um ferimento de tiro nas costas, além de outros ferimentos, arrastou-se para longe dos destroços.

Enquanto era transportada sob custódia, sofreu o que, com sarcasmo, chamou de “o famoso ataque sexual”. Ferida gravemente, não tinha condições de se defender. Disse que sua maior preocupação não era com o estupro em si, mas com a possibilidade de que o sargento Troy Dunlap, também prisioneiro, descobrisse o que se passava e morresse tentando defendê-la.

Rhonda Cornum ficou prisioneira por

oito dias. Apesar de não ter sido torturada, durante esse tempo nunca sabia o que aconteceria em seguida. Venceu o medo dessa provação – e de outras na carreira – porque estava preparada.

Sentia-se mental, física, emocional e espiritualmente pronta para a realidade de que se tratava de uma guerra, de que poderia cair prisioneira e ser maltratada. Ela considerou ser sua responsabilidade manter-se viva até ser resgatada.

Em vez de sucumbir ao medo, Rhonda Cornum dirigiu o foco para o que podia controlar. Deu ao sargento Dunlap instruções rudimentares sobre cuidados básicos para braços quebrados até que

pudesse receber tratamento médico profissional. Seu foco ficou no trabalho de minimizar a dor, dando início ao tratamento físico, passando a fechar os ferimentos, em vez de se preocupar com a possibilidade de interrogatório e tortura. Disciplinou-se para não perder a conta dos dias e das horas. Ela e duas iraquianas que tomavam conta dela começaram a trocar aulas sobre a língua materna.

Graças à vontade de se preparar para os riscos que assumia, conseguiu vencer o medo e sobreviver ao aprisionamento. Depois de retornar do Iraque, Rhonda Cornum deu continuidade à brilhante carreira militar.

CAPÍTULO 8

Inovação

Nenhuma situação, não importa o quão permanente pareça, está imune a mudanças.

- Condoleezza Rice

A BATALHA: Inovação, adaptação e flexibilidade exigem firmeza, autoconfiança e conhecimento sobre si mesma, o adversário, sua equipe e as condições do campo de batalha. Inovação nunca é fruto de

mediocridade.

A VITORIOSA: Ao criar soluções de primeira linha, manter-se à frente dos concorrentes, atender às necessidades de seu talento e agir com base em realidades dinâmicas e fluidas, o sucesso virá de uma maneira que não seria possível se você se restringisse a obedecer regras.

Guerreiros vitoriosos e que vivem para lutar a próxima batalha são, com frequência, gente que inova. Inovação é um pré-requisito da sobrevivência.

Quem não consegue mudar quando as condições o exigem vai perder para quem consegue. Se Sun Tzu não tivesse sobrevivido batalha após batalha, seja por vitória, evasão ou logro, não teria compartilhado conosco *A Arte da Guerra*.

Empresas abertas por mulheres estão se adaptando às mudanças, como fica claro nas estatísticas de continuidade e crescimento. Por três décadas, mulheres abriram duas vezes mais empresas que homens. Mais importante: as taxas de crescimento econômico e da folha de pagamento dessas empresas são superiores às da economia em geral.

Inovação muitas vezes ocorre por necessidade. Empresas dirigidas por

mulheres recebem apenas 5% do capital de risco disponível. Por isso, desde o início precisam abordar problemas de forma diferenciada se quiserem sobreviver e vencer.

SUN TZU QUANDO O ASSUNTO É INOVAÇÃO

Pense no potencial de descrição e flexibilidade necessário para iniciantes, micro e pequenas empresas, que competem com corporações bem estabelecidas – sem mencionar as multinacionais migrando para novos territórios. Exércitos de todos os tamanhos, lembra Sun Tzu, precisam de flexibilidade e capacidade de manobra: *Quem puser todo um exército em marcha, com todas as suas provisões,*

para buscar uma posição vantajosa, será muito lento e não a alcançará. E, se abandonar o campo e as provisões para buscar vantagem, barracas e mantimentos estarão perdidos.

Ou seja, exércitos muito grandes podem se ver comprometidos em razão mesmo do próprio tamanho. Se o adversário tem mais recursos, é maior e mais forte do que você, em vez de lutar de acordo com os termos dele, faça com que lute de acordo com os seus – sendo a flexibilidade uma vantagem.

Sun Tzu adverte que líderes precisam se adaptar às condições do campo de batalha, em vez de seguir metodologias rígidas, fixas. Descreve uma das três maneiras como um soberano pode

prejudicar seu exército: *Ao interferir no direcionamento da luta, ao mesmo tempo que ignora o princípio militar da adaptação a circunstâncias. Isso semeia dúvidas e conflito na mente de oficiais e soldados.*

Assim como você não deve tentar imitar o comportamento masculino para se tornar tão bem-sucedida quanto os homens, empresas inovadoras e ágeis também não devem cair na armadilha de imitar rivais maiores. Você não ganha se adotar os termos deles.

Não importa se é um peso-pesado de trezentos quilos e quer mudar a indústria toda: flexibilidade para se adaptar ao real continua sendo essencial. Seja flexível e decida sua linha de ação

segundo a situação do campo inimigo.

Ser inovadora é esconder seus objetivos dos concorrentes: *Ele muda de acampamento e marcha em estradas alternativas, e assim torna impossível que outros antecipem seu objetivo.*

Inovação significa fluidez

Para Sun Tzu, sucesso requer muito mais do que táticas: requer aplicar táticas em uma realidade fluida, dinâmica. Este é um conceito crítico – e elusivo: *Mesmo quando mostramos às pessoas uma vitória obtida através de táticas flexíveis que seguem situações que mudam, elas não entendem isso. Todos sabem de cor as táticas pelas*

quais obtivemos a vitória, mas não sabem que as táticas foram aplicadas em uma situação específica para derrotar o inimigo. Portanto, nenhuma vitória é obtida da mesma maneira que outra. Táticas mudam de um modo infinito para se adaptar às circunstâncias.

Sun Tzu solicita repetidamente que generais sábios imitem a água quando precisarem se adaptar às circunstâncias: *Agora, as leis de operações militares são como água... A água muda seu curso de acordo com os contornos do terreno. O soldado trabalha para a vitória de acordo com as condições do inimigo.*

Inovação requer preparação

Inovação é forjada com preparação e visão estratégica, e com o conhecimento do que o inimigo fez e fará. A inovação é tanto mais poderosa quanto mais inesperada. Sun Tzu diz: *Tire vantagem do despreparo do inimigo, chegue por vias inesperadas e ataque-o quando não tiver tomado as devidas precauções.*

Percepção quando o assunto é inovação

Inovação capaz de criar resultados de negócios vem de uma compreensão sofisticada de sua posição. Impregna-se

no conhecimento de seu ambiente e daquilo que você precisa enfrentar. Este tipo de atenção em 360 graus é essencial: *Avalie a situação antes de começar a andar. Aquele que souber o artifício do logro será vitorioso: eis a arte da manobra.*

Mesmo que você seja a autora da mudança, seja perspicaz a respeito do que acontece à sua volta para não ser pega sem defesas. Como lembra Carly Fiorina: “O que gostaria de ter compreendido desde o início – e obviamente não compreendi – é o quanto tudo em mim era um símbolo de mudança. Tudo em mim era visto como um desafio para algumas pessoas, e não acho que tenha compreendido isso”.

Tenha percepção quando estudar o inimigo, e observe se há indicadores de mudança. Confie em sua experiência e instintos: *Quando o inimigo está próximo e mantém-se quieto, é porque confia em uma situação favorável. Quando convoca a batalha desde que está longe, é porque deseja atraí-lo para uma investida... Quando pássaros se levantam em voo, é sinal de uma emboscada. Animais assustadiços indicam que um ataque súbito é iminente.*

VENDO OPORTUNIDADE NAS MUDANÇAS

Condições específicas de algumas indústrias as fizeram mais apropriadas para o sucesso feminino. Empresas e indústrias em reestruturação e sob processo de mudança rápida normalmente não têm normas estabilizadas. Ideias pouco tradicionais são bem-vindas. Trata-se de boas oportunidades para mulheres.

Carly Fiorina enfatiza esse princípio quando conta a história do período na AT&T. A empresa tinha sido alvo de um desmembramento e, como ela diz, estava

em farrapos. A divisão de gerenciamento de patrimônio era a que estava pior. Ela diz: “Achei que era lá que eu queria trabalhar. As pessoas me acharam louca. Ninguém sabe o que se passa lá dentro, me disseram. É um caos. Mas era justamente isso o que me atraía. Foi um desafio formidável. Sabia que poderia provocar um grande impacto, para o melhor e para o pior”. Mudou a divisão por completo e aprendeu lições que lhe seriam úteis para mudar totalmente a HP.

Como chefe executiva do setor financeiro da Amazon, Joy Covey via problemas de um jeito diferente. Sendo a Amazon um modelo novo e não testado de negócios, muito do tempo da sua

equipe era gasto pensando problemas de um jeito não convencional. Assim como na Amazon, outras empresas apresentam, segundo ela, oportunidades parecidas.

“O que considero uma completa verdade para o mundo da tecnologia é que é fácil para gente de talento – de qualquer gênero, cor ou idade – subir e vencer na vida.”

Indra Nooyi interessou-se pela PepsiCo porque a empresa estava em uma situação de transição. Embora a indústria de alimentos e bebidas seja mais tradicional do que a de telecomunicações e tecnologia, Indra Nooyi sabia que na PepsiCo ela podia fazer uma diferença, pois a empresa estava em crise.

Sun Tzu é um adepto do descarte de hábitos e convenções quando isso se mostra útil para a vitória. Aqui ele fala de maneiras não tradicionais para recompensar pessoas e ter suas ordens obedecidas: *Distribua recompensas que não se assemelhem às práticas usuais e distribua ordens que não se assemelhem às convencionais; assim, poderá comandar um exército inteiro como se fosse um único homem.*

ESPERE POR MUDANÇAS – PRINCIPALMENTE QUANDO SÃO INESPERADAS

Sun Tzu sabia que nada dura para sempre e que fluidez é essencial: *Não há atitudes fixas nem táticas constantes na guerra. Aquele que consegue modificar suas táticas considerando a situação do inimigo e, assim, atingir a vitória pode ser considerado divino. Dos cinco elementos, nenhum deles é o predominante; das quatro estações,*

nenhuma dura para sempre; dias, uns são longos, outros curtos; e, sobre a lua, algumas vezes ela brilha, outras, empalidece.

A vitória muitas vezes vai para a pessoa ou organização que melhor se adapta ou inova. Condoleezza Rice nos lembra que nada está livre de mudanças. No discurso de Natal de 1991, ela disse: “Naquela noite, o martelo e a foice, a bandeira do poderoso império soviético foram retirados do Kremlin pela última vez. Para vocês lembrarem que nenhuma situação, não importa o quão permanente pareça, está imune a mudanças”.

A experiência da campeã mundial de *kick boxing* Kathy Long ensinou a ela a mesma lição a respeito do inesperado.

Fazendo eco às palavras de Condoleezza Rice, embora com uma escolha um pouco diferente de palavras, Kathy disse: “Em qualquer dia, qualquer um pode levar um chute na bunda, não importa o quanto essa pessoa seja boa. Qualquer um”.

Leve as lições de Sun Tzu a sério se quiser proteger seu traseiro.

SIGA EM FRENTE APÓS COMETER ERROS

Homem de ideais e de pensamentos sobre o absoluto, Sun Tzu almeja a perfeição. Há pouca abertura para erros: *Ele chega à vitória sem incorrer em erros. Ausência de erros é o que estabelece a certeza da vitória, pois significa que ele conquista um inimigo que já está derrotado.*

Claro que não errar é impossível, mas as diretrizes de Sun Tzu oferecem a oportunidade para se discutir algumas diferenças muito interessantes entre erros masculinos e femininos.

Em *How Men Think*, Adrienne Mendell aponta reações diferentes de homens e mulheres em relação a erros. Mulheres, em geral, têm mais dificuldade em encarar os próprios erros. A autora diz que isso se dá porque a socialização das mulheres faz com que se sintam mal ao errar. Meninos são educados para serem respeitados pelo time se aprenderem com o que deu errado da primeira vez. Erros são vistos como oportunidades para fazer melhor da próxima vez.

Mas para meninas é diferente: quando meninas erram, são consoladas. Esse hábito reforça a ideia de que deveriam sentir-se mal pelos erros cometidos. Mendell cita o exemplo de um casal,

ambos sócios em uma firma de arquitetura. Cometeram um erro em um contrato. A mulher ficou arrasada e não queria fazer mais nada o resto do dia; o homem não estava pronto para desistir e acreditava que, embora o problema fosse grave, ainda poderia haver uma saída. Trabalhou a noite toda, resolveu a questão, e não perderam o contrato. O principal, disse a autora, é que mulheres ficam focadas nos próprios erros, o que atrai a atenção dos outros para o ponto negativo mais do que seria necessário. Homens estão mais inclinados a esquecer o assunto, ir em frente ou tentar resolver. Qual é a sua reação?

INOVE ENFRENTANDO LIMITES

No seu mundo real, há limites. Você pode até mesmo estar presa por regras que você mesma estabelece. Como foi detalhado no **Capítulo 3** – Em busca da excelência –, algumas mulheres caem em uma atitude de autolimitação e atuam dentro de leis muito precisas. Claro, há restrições institucionais e jogos políticos que é necessário respeitar; mas, no final das contas, é você a responsável pela criação de limites pessoais e por aquilo que vai realizar na vida.

Limites podem asfixiar sua criatividade e impedi-la de dar o melhor de si. Para muitos, um dia de trabalho começa pela manhã e termina lá pelas dezessete ou dezoito horas, ou mesmo mais tarde; mas, e se está mais produtiva, criativa ou inspirada às cinco da manhã ou à meia-noite, será que não faz mais sentido que esteja trabalhando nessa hora e não em outra? A atual economia globalizada cria enormes oportunidades para trabalhos avulsos, consultorias e escritórios virtuais, entendendo a força que existe na possibilidade de as pessoas trabalharem segundo as próprias regras, e nos limites que acreditam ser os melhores para sua potencialidade.

Se você é responsável por estabelecer os limites no escritório ou na empresa, será que está emperrando a equipe com paradigmas ineficientes que não serão úteis no campo de batalha ou está preparando todo mundo para o que der e vier? Atuar da maneira esperada, dentro de um cenário imutável e a partir de desafios previsíveis, não só impede você de progredir como pode mesmo atrofiar suas habilidades – e pode até ser ainda mais danoso: vai acostumar você a sempre obedecer regras, regras que outros não irão respeitar.

Como Sun Tzu afirma: *Mantenha o exército em movimento e engendre planos imponderáveis*. Se seguir sempre os mesmos padrões de atuação, todos os

dias, seu planejamento vai estar claro para todos. Pense diferente. Misture tudo. Arrebente limites.

Carly Fiorina concorda que capacidade de adaptação é uma estratégia de crescimento absolutamente necessária. Não que seja fácil introduzi-la em uma cultura corporativa. “Se desejar mudar resultados, você precisa modificar a maneira como as pessoas agem, o que fazem, por que fazem e o que pode inspirá-las a fazer algo diferente”, diz ela. “Assim, por exemplo, se quiser ampliar a taxa de inovação na empresa, tem de pensar como fazer para que as pessoas ajam de modo diferente.”

Inovação pode ser algo doloroso, mas

não machuca tanto quanto a derrota.

Os desafios do campo de batalha

1. Como você lida com seus erros?
Para tudo e fica se lamuriando a respeito deles ou tenta consertá-los, se possível, e ir em frente?
2. Quais regras você obedece que a impedem de obter realizações?
Quais limites – autoimpostos ou impostos por pessoas próximas – estão no caminho de um sucesso estrondoso? O que você pode fazer para mudar essa situação?
3. Você consegue perceber

indicadores de mudança quando eles surgem perto de você? Como descobrir o que está por vir para poder aproveitar essas oportunidades?

MULHER GUERREIRA

A inovação de Joy Covey na Amazon

Um dia, Joy Covey tomou um avião, de manhã bem cedo, para participar de uma reunião de analistas na Amazon.com. Já saindo do aeroporto, percebeu: os sapatos de salto que usaria tinham ficado embaixo da poltrona. Era preciso achar uma solução, e rápido. Examinou as mulheres bem-vestidas que esperavam em frente à esteira de bagagens. Viu um sapato aceitável no pé de uma delas, que parecia ser de seu tamanho, ou quase. Joy ofereceu 120 dólares em dinheiro pelo sapato. A mulher recusou, mas ofereceu outro par,

que estava na mala. Problema resolvido.

Esse é o tipo de adaptação rápida a circunstâncias de que falava Sun Tzu. É também o tipo de atitude perante problemas que definiu a carreira extremamente bem-sucedida de Joy Covey como chefe executiva do setor de finanças de uma empresa novata e ainda sem um perfil claro, como era a Amazon. Ela levou a Amazon à Bolsa e aumentou seu valor de forma exponencial. E aí se tornou a principal estrategista da empresa na internet.

Criada em San Mateo, Califórnia, Joy Covey nunca seguiu caminhos convencionais. Saiu da escola com dezesseis anos, apesar de ter obtido mais tarde o equivalente a este diploma.

Aos dezenove, formou-se na Fresno State University com a segunda nota mais alta de todo o país para a prova de Contabilidade. E seguiu em frente para obter formação híbrida, em Administração e Direito, em Harvard.

Quando entrou na Amazon, em 1996, havia meros 150 funcionários e vendas de 16 milhões de dólares. Cinco meses depois, a receita tinha pulado para 55 milhões de dólares, e o valor de seu passe havia chegado à lua.

Joy Covey olhava para problemas de uma forma nova. A empresa seguidamente precisava enfrentar situações inusitadas devido a seu modelo completamente novo de fazer negócios. “Em vez de nos perguntar

‘Como se fazia isso antes?’, ‘Qual a resposta para isso?’, dizíamos: ‘Onde queremos chegar, quais as nossas metas?’” Sua equipe gastava um tempo enorme apenas pensando nos problemas, mas de maneira não tradicional, embora ainda baseada nos princípios básicos da corporação.

Sob a liderança dela, a Amazon abriu mão de lucros de curto prazo para estabelecer um valor mais estável, de longo prazo. Joy Covey e sua equipe estavam empenhadas na construção de uma companhia sustentável. “Então perguntamos a nós mesmos”, ela lembra, “como vamos estruturar a conversa com Wall Street desde o começo, mesmo antes de entrar na Bolsa?”

É preciso saber que inovação não vale muito se as soluções que vierem dela não durarem.

CAPÍTULO 9

Deveres

Uma vida: eis tudo o que temos, e a vivemos como acreditamos que deva ser vivida. Mas sacrificar o que você é, e viver sem acreditar no que vive... Eis um destino pior que a morte.

- Joana d'Arc

A BATALHA: A fragmentação resultante da concorrência e da indecisão entre prioridades compromete o sucesso. Ao perseguir o conto de fadas de

um equilíbrio entre vida familiar, que exige dedicação 24 horas por dia, e vida profissional, que exige a mesma coisa, você está rumando direto para o fracasso tanto em uma quanto em outra.

A VITORIOSA: Fazer o que gosta e trabalhar pensando no bem das pessoas que a cercam está no espírito e no *ethos* de Sun Tzu. Você se sentirá motivada e ambiciosa sem perder o realismo em relação às próprias expectativas.

Sun Tzu dá o exemplo a ser adotado por seus seguidores. O sentido do dever é uma segunda natureza para esse general. Não cumprir com o dever e não completar seu trabalho é deixar de ter uma existência. Simples assim; é desse modo que ele é. Mulheres que fazem o seu trabalho porque *é isso que elas são* sabem o que isso quer dizer. Trabalho é uma das manifestações do comprometimento com elas mesmas e com a vida ao redor. As mulheres mais bem-sucedidas focam em coisas muito mais amplas do que um resultado final; pensam em como atender os interesses de todos os que dependem delas – funcionários, conselho de diretores, sócios, clientes e familiares.

Para cumprir com seriedade esse dever, você precisa continuar motivada e desejar a excelência, sem se importar com o que se passa à sua volta. Seja aconselhando alguém, ensinando, compartilhando ou apenas escutando, você cumprirá com suas responsabilidades, honrando os que a ensinaram e respeitando os que você ajuda a alcançar a vitória. É você quem decide se vai cumprir com seus deveres, fazer com que o nível de excelência seja atingido e se vai viver sendo uma fonte de energia positiva para a vida dos outros.

Afetivo quando necessário e beligerante quando exigido, Sun Tzu tem muito a dizer quando o assunto é dever e

responsabilidade.

PONHA-SE EM PRIMEIRO LUGAR

A maioria das mulheres é intrinsecamente sensível às necessidades alheias. Mas mulheres bem-sucedidas entendem que precisam se pôr em primeiro lugar para poder liderar bem, acompanhar e servir na vida profissional e também na pessoal. Não importa quantas prioridades antagônicas você tem ao longo de um dia, você é a responsável por seus fracassos e sucessos.

Aprenda sem cessar

Como verá em detalhes no **Capítulo 17** – Educação continuada –, você tem o dever de melhorar sempre. Significa não ficar no mesmo posto por muito tempo sem procurar desafios ou crescimentos. Não é função do seu chefe ou do conselho trazer tais desafios para você e torná-la melhor hoje do que era ontem; é função sua. Para Sun Tzu, autocomplacência resulta em perda de homens e de qualidade de vida. Em uma escala diferente, pode ser trágico para você também.

Colocar-se em primeiro lugar traz implicações importantes sobre com que seriedade você encara seu crescimento pessoal, seu desenvolvimento. Se quiser

ser uma líder poderosa mas não buscar um aprendizado contínuo, não pode acreditar que vai se manter no posto por muito tempo.

Honre seus limites

Trace limites na vida profissional, de modo que possa ter uma vida pessoal plena. A ex-executiva da Macy's, Sue Kronick, diz ter ouvido comentários de outras mulheres sobre como ela fora um exemplo de integração ao ser bem-sucedida no trabalho e levar uma vida pessoal equilibrada. Por exemplo, Sue sempre jantava em casa às sextas-feiras. Para ela, sua obrigação era honrar compromissos – tanto profissionais quanto pessoais.

Dizia que os negócios – neste caso, a indústria de varejo – deveriam se adaptar às necessidades e limites das pessoas. “Uma das coisas que a indústria precisa levar em conta é que há muitas mulheres talentosas, com crianças, que não podem ficar viajando sem parar. E a indústria não pode se dar o luxo de perder tais talentos. As empresas precisam se tornar mais criativas e administrar essas carreiras com mudanças horizontais, em vez de verticais, durante o período em que as crianças crescem. Assim, as mulheres terão uma experiência transfuncional que dispensa viagens”. Mulheres nunca deveriam ter a sensação de que estão prejudicando a carreira ao se dirigir ao

chefe com preocupações acerca do impacto do próprio trabalho sobre as responsabilidades familiares. Para Sue Kronick, profissionais bem-sucedidas podem ter ambições a respeito de família *e* carreira.

Quando Brenda Barnes dirigia a PepsiCo, trabalhava 74 horas por semana. Ainda assim, ela estabeleceu limites para favorecer a vida familiar. Fins de semana eram dedicados totalmente à família ou, pelo menos, era o que a família achava. Qualquer trabalho que fizesse aos sábados e domingos era de manhã cedo, quando todos ainda dormiam.

Ela respeitava os mesmos limites na função de líder de empresa. “Nunca,

jamais, convoquei alguém em fim de semana. Nunca marquei reuniões antes do início do expediente normal e sempre me esforcei ao máximo para que ninguém ficasse até muito tarde da noite, porque sempre achei que não tinha o direito de interferir dessa maneira na vida das pessoas.”

SEJA SEMPRE QUEM VOCÊ É

Muitas empresárias equiparam o propósito na vida com o propósito profissional. Para elas, seu negócio é algo muito sério e é o que pauta o relacionamento com todos ao redor. São esses negócios, não raro, que fornecem os ingredientes para estudos que divulgam que tais características moldam funcionários entusiasmados, empenhados, além de formar um ambiente justo, de realizações e camaradagem.

Uma das principais características de empresas dirigidas por mulheres é a

consistência de valores. Margaret Heffernan, com base na própria experiência, somada a entrevistas que fez com mulheres, concluiu que empresárias são muito menos motivadas por dinheiro ou ego e muito mais pela prestação de serviços ao outro, em particular funcionários e sócios.

Para tais mulheres, o propósito implícito nos negócios é o mesmo que move seus mais profundos valores: falam da empresa como se fossem seres vivos. Essas líderes consideram seu papel ensinar, acalantar e, em outras palavras, vivenciar os próprios valores. De certa maneira, são mães de sua empresa. Heffernan resume: “Muitas mulheres que conheço não começaram

com uma ideia de produto, um conceito de prestação de serviço. Começaram com uma filosofia, e essa filosofia foi o que as guiou para o mercado”.

Sun Tzu concorda que um general que assuma um modelo paternalista em relação às tropas terá sucesso. *Se um general olha seus homens como crianças suas, eles marcharão com ele até os vales mais profundos. Se os tratar como trataria filhos amados, eles estarão a seu lado até a morte.*

RESPEITE HIERARQUIAS

Quando Carly Fiorina chegou à HP, a estrutura organizacional era rudimentar. As coisas ou eram feitas por consenso ou não eram feitas de jeito nenhum. Ela instalou uma estrutura hierárquica que dava ao conselho executivo maior poder. Níveis, competências e desempenhos receberam nova ênfase. Essa mudança foi crucial na transformação da empresa.

**O perigo de não se
respeitar níveis**

hierárquicos

Uma cadeia de comando eficaz é algo não negociável para Sun Tzu, e ele adverte com frequência sobre os perigos de soluções alternativas. *O equilíbrio do poder de um general é obtido com a obediência aos níveis de comando. São seis as situações que levam um exército ao fracasso: fuga, insubordinação, cair nas mãos do inimigo, colapso físico, desorganização e destruição total. Nenhuma delas pode ser atribuída a causas naturais ou geográficas. Serão sempre culpa do general.*

Eis o detalhamento das seis situações:

1. Em terreno plano, um exército fugirá de um oponente dez vezes

maior.

2. Um exército estará em estado de insubordinação quando seus soldados forem fortes e os oficiais, fracos.
3. Mesmo com oficiais corajosos, se os soldados forem ineficientes a armada irá fracassar.
4. Se o alto-comando estiver preocupado com os próprios interesses, e não com os da armada, tudo entrará em colapso. Sun Tzu acrescenta que isso pode acontecer quando o comandante-chefe não se familiariza com as habilidades dos oficiais.
5. Se o general for incompetente, tiver pouca autoridade, gerenciar mal

suas tropas, permitir o mau relacionamento entre oficiais e soldados ou não imprimir padrões elevados a todos, a armada se desorganizará.

6. Se o general subestimar o inimigo e falhar em calcular recursos suficientes, o resultado será a destruição total.

Quando uma só dessas seis situações se instalar, a armada estará no caminho da derrota. É da maior responsabilidade do general examinar as seis em minúcias.

**Quando você não pode
respeitar níveis**

hierárquicos

Sun Tzu não diz que é necessário obedecer ordens a todo custo. Ele compreende que as pessoas têm escolha: *Se o soberano adotar essas estratégias e agir com base neles, com certeza vencerá a guerra, e eu, portanto, ficarei a seu lado. Se o soberano não escutar meus estratégias e não agir de acordo com eles, com certeza sofrerá uma derrota, e eu partirei.*

Não permaneça em um navio prestes a afundar se houver alternativas. Você pode se sentir de mãos atadas ao se ver em uma situação longe do ideal em termos profissionais. Mas, na verdade, tem a liberdade e a autoridade – e

mesmo a responsabilidade – de fazer as mudanças necessárias para voltar a pôr em prática seu potencial. Sun Tzu pode escolher abandonar o soberano. Você pode escolher abandonar o posto, ou até o empregador.

Não siga diretrizes que, segundo sua opinião, estejam equivocadas: *Há estradas que não devem ser trilhadas, tropas que não devem ser atacadas, cidades que não devem ser tomadas, terrenos que não devem ser contestados e ordens do soberano que não devem ser obedecidas.*

Se você for uma profissional excepcional, jamais deve ficar em uma posição em que tenha de seguir ordens que a conduzirão ao fracasso: *Se a luta*

não traz uma boa possibilidade de vitória, você não precisa lutar, mesmo que seu soberano tenha emitido ordens para tal.

SEJA REALISTA COM SEU PESSOAL

Sun Tzu tinha muito a dizer a respeito de como o general deveria cuidar de seus homens e recompensá-los. Guerra era seu estilo de vida. Sun Tzu não a via apenas como uma sucessão de batalhas. Sabia que era preciso ser um bom guardião de todos os recursos do Estado – e seus homens estavam longe de ser o recurso menos importante. Sun Tzu, com astúcia, atentava aos perigos de se exigir muito de um exército.

Para obter o máximo das pessoas sob sua responsabilidade, você deve usar

conhecimentos específicos sem fazer exigências cuja expectativa seja muito alta: *Um comandante habilidoso assenta um excelente acampamento ao usar as condições para seu bem, sem fazer exigências excessivas aos subordinados. Assim, a energia de tropas sob um bom comando é como o ímpeto de pedras redondas que se precipitam com rapidez montanha abaixo por centenas de metros.*

Sun Tzu ordena que você esteja atenta a todas as necessidades das pessoas que lhe prestam contas, e as recompense de modo que possam apresentar seu melhor desempenho: *Saqueie regiões férteis de maneira que seu exército tenha bastante comida. Preste atenção ao*

bem-estar dos soldados e não os fadiga. Tente mantê-los animados e poupe a energia deles.

Não pegue mais do que sua mão aguenta segurar

É fácil se fragmentar entre todas as suas responsabilidades. Algumas vezes, isso é consequência de um tipo de liderança que se entusiasma com o que parece ser uma grande ideia hoje, mas que acaba levando a outra grande ideia amanhã. É um gasto de energia e recursos em atividades que muitas vezes não se enquadram nos objetivos estratégicos da empresa. Tentar fazer

muito com pouco e esquecer o que deve impulsionar as ações corporativas é uma receita para o fracasso.

Embora suas palavras não possam ser tomadas no sentido literal, a visão de Sun Tzu sobre as despesas com a gestão de uma guerra é preciosa: *Quando um exército de centenas de milhares de homens é formado e despachado para uma guerra distante, os gastos que deverão ser suportados pelo povo, somados aos gastos do Tesouro, chegarão a mil peças de ouro por dia. Haverá comoção constante, em casa e no estrangeiro; as pessoas terão de se envolver em comboios e ficarão exaustas com o trabalho de transporte, e setecentas mil famílias não poderão*

dar continuidade ao plantio das lavouras.

Nesse caso, Sun Tzu está literalmente se referindo à manutenção de uma guerra geograficamente distante. A aplicação para você é ter como alvo uma base concentrada de clientes que permita seu sucesso. Se você gosta dos setores judiciário e acadêmico, não se apresse em seguir na indústria de manufatura; se possui organização ágil com recursos limitados, não tente ampliar seu território ou foco para áreas de que não tem, fisicamente, como dar conta.

O perigo de campanhas muito longas

Em uma passagem repleta de

significados e citada em vários trechos deste livro, Sun Tzu adverte sobre as consequências de lutar por um tempo muito longo: *Administrando um exército tão grande, a vitória rápida é o principal objetivo. Se a guerra durar muito, as armas ficarão cegas e o ardor dos homens despencará. Se o exército atacar cidades, sua força estará exaurida.*

Seu pessoal não tem como manter um ritmo febril por um longo período. Nem sempre poderão dar o melhor de si durante horas e horas, a se estenderem de modo indefinido. O entusiasmo vai arrefecer, e o ímpeto e os recursos ficarão sem viço.

Marchas forçadas

Sun Tzu aconselha a não se exigir de exércitos um esforço muito grande por muito tempo ou além de suas possibilidades. Mesmo os seres humanos mais resistentes e habilidosos têm limitações físicas, mentais e emocionais. Sun Tzu reconhece esse fato e sabe que homens alquebrados não são úteis. Ele fala de expectativas realistas: *Quando um exército enceta marcha forçada para obter uma situação vantajosa, sem descanso, dia e noite, em velocidade dobrada de 100 li, os líderes da primeira, segunda e terceira divisões desse exército cairão nas mãos do inimigo. Os melhores homens estarão à frente, os mais fracos atrás;*

assim, com esse método, apenas um terço do exército chegará ao destino. Em uma marcha à velocidade de 50 li, o exército perderá o líder da primeira divisão e o setor de transporte, e metade dos homens chegará ao destino. Em uma marcha a 30 li, para obter o mesmo objetivo, dois terços do exército chegará ao destino. Mas um exército sem sua carga estará perdido; não sobreviverá sem provisões, nem durará sem fontes de suprimentos.

Ninguém é bem-sucedido se as exigências estiverem fora de propósito e não houver recursos para a vitória. Sun Tzu sabe que não deve subestimar os soldados e que deve sempre *prestar atenção ao bem-estar deles.*

Elizabeth I seguia esses preceitos. Todo verão, ela e sua corte viajavam pelo país. Apesar do desconforto, a rainha sabia que isso era importante. Dizia: “Estamos aqui para os corações e a alegria dos súditos”. Jamais os subestimou. Como Sun Tzu, a rainha Elizabeth era prudente ao enviar tropas para a batalha e compreendia que guerras têm um custo muito alto.

A lição para você, hoje, é acalentar funcionários de alto desempenho e observá-los chegar à excelência junto com a empresa. Bons funcionários não ficam quando a situação está ruim, e muito lhes é pedido com pouca recompensa à vista. Essa verdade valia para antigos campos de batalha e vale

para os escritórios de hoje, com
mulheres trajadas em terninhos.

NÃO SE FORCE A MARCHAR

O apelo por realismo feito por Sun Tzu não diz respeito apenas aos outros. É válido para você também. Há períodos na vida de qualquer mulher ambiciosa em que ela precisa trabalhar por extenuantes horas a fio. Jovens em começo de carreira, profissionais experientes que iniciam um novo desafio, empresárias de primeira viagem, líderes em tempos de crise e transição, e todas as que enfrentam metas complicadas, sabem bem como é esse período. As exigências extenuantes fazem parte do que querem obter. A

única maneira de enfrentar o desafio desses cenários é se dispor a horas de trabalho, necessárias para vencer.

Mas o que fazer quando tais períodos tornam-se bem mais do que uma fase de transição? Você está em um momento bom da carreira ou fazendo progresso para chegar lá, e tem de lutar todos os dias só para se manter à tona. O comum são jornadas de trabalho de doze a catorze horas e, nos fins de semana, você precisa pôr em dia o que ficou atrasado durante a semana. Não recebeu sequer um “muito obrigada” de ninguém com salário acima do seu e, por falar em salário, o seu não teve nenhuma mudança já faz tempo.

Se sua vida familiar está sendo

prejudicada por isso sem que haja nenhuma perspectiva de melhora no horizonte, se sua carreira não progride, você está em uma situação parecida com a da marcha forçada. E não vai chegar intacta a lugar nenhum.

Sun Tzu entende que recursos podem ser limitados, e recursos incluem o espírito e o ânimo das pessoas: *Outra vez, se um exército enceta uma campanha muito longa, os recursos não serão suficientes. Agora, quando suas armas cegarem, o ardor despencar, a força se exaurir e o dinheiro estiver gasto, as nações vizinhas tirarão vantagem de sua infelicidade e se colocarão em ação. Nesse caso, nenhum homem, por mais sábio que*

seja, poderá evitar as desastrosas consequências da situação.

Ele prossegue: Um exército inteiro pode ter o espírito roubado, e o comandante ter sua presença de espírito anulada. No início de uma campanha, o espírito dos soldados está sempre aguçado; depois de um tempo, declina; e, ainda mais tarde, pode ser reduzido a nada.

É uma situação que cria fraqueza e cansaço, que podem ser explorados por outros. Aliás, se estiver fazendo coisas em demasia por um retorno muito pequeno, já há uma boa quantidade de exploração em curso.

Se está entre as corajosas que iniciaram negócios por conta própria,

você deve estar em marcha forçada há bastante tempo. Só lembre de se manter em um ritmo no qual possa seguir. Sun Tzu pede que se chegue rápido às batalhas – antes do inimigo. Ele reconhece a importância de se mover depressa e com intensidade, mas sabe muito bem que não pode exigir isso de seus homens todos os dias.

MUDE O PONTO DE EQUILÍBRIO

Provavelmente, identificar o que é de fato importante é tarefa simples. Mas seguir prioridades... eis uma luta constante! Talvez sua religiosidade seja a primeira da lista, mas faz tanto tempo que você não entra na igreja que todos lá consideram-na como uma visitante desconhecida: esse é um problema de prioridade. Ou é a saúde que é muito importante, mas sua vida é tão caótica que várias refeições restringem-se a um sanduíche no carro. Você não vê o interior de uma academia há meses e nem sabe mais onde estão os tênis bons

para uma corrida. É preciso desistir de alguma coisa.

Certas mulheres acreditam que precisam ser heroínas, até que a realidade vem com tudo. Perceber que a vida está saindo dos eixos é mais fácil para umas e menos para outras. Mudar padrões e refazer hábitos é sempre difícil. Para tal, identifique os componentes da vida profissional e da vida diária que realmente sejam importantes e estabeleça limites para poder atingir metas de fato consistentes com seus valores e com as exigências realistas que fez a si mesma.

Os desafios do campo de batalha

1. Faça um inventário dos dons profissionais, desde habilidades natas a relacionamentos benéficos. Você está aproveitando cada item tanto quanto poderia? Como pode tirar melhor proveito de dons e talentos para melhorar a si mesma, sua equipe, sua organização e as pessoas que dependem de você?
2. Defina a responsabilidade que tem consigo. Depois, defina seus deveres em relação às pessoas que dependem de você. Em que medida está cumprindo com ambas as coisas, e em que medida está falhando? O que você pode fazer para melhorar essas falhas?

3. Que limites você pode estabelecer a favor de si mesma? Além do que foi mencionado neste capítulo, deve-se, por exemplo, reservar os domingos longe do trabalho, não responder a e-mails depois das sete da noite em qualquer dia da semana, estar presente nos eventos esportivos dos filhos e nunca cancelar um programa com o marido.

MULHER GUERREIRA

Brenda C. Barnes recua para equilibrar carreira e família

Brenda Barnes tornou-se mais conhecida quando desistiu de um dos postos mais altos de uma empresa da *Fortune 500* para se dedicar à família, e só voltou a liderar outra megacorporação quando achou que já era tempo.

Brenda Barnes começou a carreira na PepsiCo como gerente de negócios de uma das divisões internas. Uma das poucas mulheres da empresa, sofreu com

a discriminação masculina, mas estava determinada a ter bom desempenho e alcançar sua meta de ser chefe do departamento de vendas. Era boa em alcançar metas, e tornou-se a chefe executiva de toda a corporação. Liderou equipes para a obtenção de volumes expressivos de vendas e conseguiu uma excepcional identidade de marca. Então, após 22 anos na empresa, pediu demissão, escolhendo passar mais tempo com os três filhos pequenos e o marido.

Por nove anos, Brenda e o marido tinham vivido em cidades separadas devido às exigências acentuadas da carreira. Contudo, a distância física era apenas um de muitos sacrifícios. O

despertador tocava às 3h30 e o trabalho começava em casa. Às sete horas, ela acordava as três crianças e, com a ajuda de uma babá, preparava e tomava o café da manhã com elas. Em seguida, ia para o escritório, de onde só saía às sete da noite.

Quando deixou a PepsiCo, disse: “Adoro o que faço, mas não é uma má escolha deixar o que você gosta por outra coisa de que também gosta”. A empresa tentou mantê-la, oferecendo um posto com menos responsabilidades e um período de férias, mas Brenda Barnes estava resolvida a seguir com sua decisão.

Mesmo tendo largado tudo para ter mais tempo para os filhos (na época com

idades de sete, oito e dez anos), nunca se ausentou completamente do trabalho. Durante esse período, prestou serviços a sete conselhos corporativos, tornou-se presidente interina da Starwood Hotels por alguns meses e lecionou na Kellogg Graduate School of Management.

Hoje ela é presidente, chefe executiva e presidente de conselho da Sara Lee. Brenda entrou na empresa em um momento de grande transição: a Sara Lee estava em uma profunda reorganização, que ela ajudou a iniciar. Como a reestruturação não foi exatamente suave aos olhos de Wall Street, o preço das ações caiu em 23% durante seu primeiro ano como chefe executiva. Mas, quando sua influência

começou a ser sentida, os lucros voltaram a subir com rapidez.

É uma experiência-modelo para o que Sun Tzu define como retirar-se pelos bons motivos e agir no melhor interesse das pessoas e organizações: *Um general que avança sem almejar a fama e retira-se sem temer a desgraça, aquele cujo único propósito é proteger as pessoas e promover os melhores interesses do soberano, é uma joia preciosa do Estado.* Ela também é um bom exemplo da assertiva de Sun Tzu de que, quando está na hora de se retirar, isso deve ser feito de maneira rápida e determinada: *Ele não será aprisionado se, na retirada, se mover com presteza.*

CAPÍTULO 10

Autenticidade

Ser poderoso é como ser uma dama. Se tiver de contar às pessoas que é, então você não é.

- Margaret Thatcher

A BATALHA: A insegurança advinda de uma autoconfiança limitada vai impedi-la de projetar o melhor de si e seu eu mais autêntico.

A VITORIOSA: Quando estiver segura de si mesma, você será consistente e genuína. Será uma líder e membro de equipe confiável, apta a enfrentar qualquer desafio.

Mulheres que são seguras de si mesmas e boas no que fazem em geral são autênticas. Mulheres de negócios autênticas não têm necessidade de lutar por aquilo que não são. A própria realização fala por si, e a autenticidade é visível em todas as suas ações e interações.

Autenticidade é essencial para Sun Tzu e também para você. Dúvidas sobre si mesma e questionamentos internos

vão solapar sua capacidade de liderança e ação. Poucas coisas impressionam tão negativamente como uma líder que não consegue inspirar confiança e não tem características fundamentais, como integridade, honestidade, força e consistência.

Os princípios que Sun Tzu delineou para os bons generais são fundamentais na formação dessa autenticidade: *O comandante apto à guerra aperfeiçoa a influência moral e alinha-se com leis e regulamentos. Assim, estará em seu poder controlar o sucesso.*

SUPERE “A SÍNDROME DE IMPOSTORA”

Infelizmente, para muitas mulheres, inclusive para as de grande sucesso, o caminho percorrido na carreira é repleto de dúvidas a respeito de si mesma, medos e inseguranças. Ao pesquisar este fenômeno, hoje chamado de “síndrome de impostora”, Pauline Clance e Suzanne Imes analisaram 150 mulheres altamente bem-sucedidas. Descobriram que mesmo as de muito sucesso apresentavam um alto nível de dúvidas, fazendo com que se sentissem... impostoras.

Homens e mulheres podem se tornar vítimas da síndrome da impostora, mas o assunto é mais discutido em relação às mulheres. Se sofrer dessa síndrome, a cada nova conquista, em vez de ver seu status reafirmado, o medo de que descubram que você é uma fraude será exacerbado. Essa profunda falta de autoconfiança está acompanhada, naturalmente, de uma falta de habilidade em internalizar e se reconciliar com o sucesso.

Se isso a descreve, você sempre achará que consegue as coisas por causa dos contatos ou porque teve sorte. Claro, você se diz, que não é por causa de talento ou habilidade. A síndrome da impostora vai bem além de casos mais

corriqueiros de dúvidas internas. Não só lhe rouba a confiança em si mesma e no reconhecimento pelas conquistas, como provoca também um esforço para compensar, com mais trabalho, o que você considera serem defeitos.

Não há lugar para dúvidas internas em Sun Tzu. Ele exige decisão, preparação e genialidade. No final, tudo gira em torno de desempenho: *É uma doutrina de guerra que se apoia não na possibilidade de o inimigo não vir, mas na determinação em ir encontrá-lo; não na possibilidade de ele não atacar, mas no fato de que nossa posição é invencível.*

NÃO LIDERE COMO ELE, LIDERE COMO VOCÊ

É uma tentação para mulheres que se reportam a chefes homens emular o estilo masculino de gerenciar, liderar e estabelecer relacionamentos. Mas você não precisa liderar como ele, tampouco obedecê-lo: precisa fazer as coisas do seu jeito, o que quer dizer sempre ser autêntica nos seus atos.

Geraldine Laybourne, cofundadora e ex-presidente do conselho e chefe executiva da Oxygen Media, vê

simplicidade e autenticidade como um único elemento. Para ela, é só ser como se é – em qualquer circunstância. Ela se lembra de ter lido todos os livros da década de 1980 sobre como mulheres no mundo corporativo deveriam agir, vestir-se e falar. Nunca seguiu essa linha. “De repente, percebi: quer saber? Eu sou eu. E consigo ser eu muito melhor do que qualquer outra pessoa, e, se tentar ser algo que não sou, não vou conseguir. Não posso ser homem. Vou ser péssima como homem.”

Sun Tzu diz que líderes não deveriam ter conflitos a respeito do que fazem e sobre quem irá acreditar neles. Aja com decisão, mesmo nos cenários mais hostis, e as pessoas vão segui-la por

causa do que você sabe, da maneira como age e pelo que você é: *Assim sendo, quando os que têm experiência na guerra movimentam-se, nunca ficam perplexos; quando agem, nunca se perdem. Portanto, há este ditado: “Conheça seu inimigo e conheça você mesmo, e a vitória nunca estará em perigo; conheça a meteorologia e conheça a geografia, e sua vitória será completa”.*

Respeite os próprios recursos

Graças ao fato de pertencer ao gênero feminino, você sempre fará parte do grupo de maior exigência quanto às expectativas dos outros. Nina DiSesa,

presidente do conselho e chefe de criação da McCann de Nova York, ressalta que ninguém espera afeto de profissionais do sexo masculino, mas, para mulheres, ter cuidados e atenção com os outros é uma premissa. Nina DiSesa observa que mulheres promovidas por ela às vezes abandonam esse lado afetivo que tanto as ajudou a ascender na carreira. Uma vez em um posto de comando, param de se preocupar em conquistar os funcionários, o que os faz perder a confiança na chefia. É a natureza autêntica da mulher o que está em questão aqui.

A aprovação alheia

Mesmo considerando a capacidade colaborativa como vantagem, mulheres que acreditam em si próprias sabem quando se apoiar em opiniões e conselhos de outras pessoas e quando seguir as próprias ideias e instintos. Essa independência beneficiou a carreira de muitas mulheres de sucesso. Para Joy Covey, a independência veio com a experiência. Depois de abandonar a escola no ensino médio, ela conseguiu um emprego como vendedora em uma mercearia antes de se decidir pela volta aos trilhos. Obteve a equivalência do diploma de nível médio e cursou a faculdade em dois anos e meio. Joy Covey diz que essa experiência moldou-a como alguém que não depende da

aprovação de ninguém para fazer escolhas difíceis. Isso resultou no modo dela de tomar decisões ao longo de toda a carreira profissional.

MOSTRE AUTENTICIDADE NA FORÇA

O sentido prático desta passagem de Sun Tzu pode não ficar claro de início: *Um mestre da guerra conquista vitórias sem exhibir seu brilhante sucesso militar, e sem conquistar uma reputação de sabedoria ou de mérito de valor.*

Para esclarecer esse trecho, recordemos de um exemplo da história da diplomacia norte-americana. O episódio, narrado por Mary Beth Brown na biografia de Condoleezza Rice (*Condi: The Life of a Steel Magnolia*),

ocorre em 1989, com a Guerra Fria já no fim. Condoleezza Rice estava com 34 anos e trabalhava para o Conselho de Segurança Nacional na Casa Branca. Na época, o presidente George H. W. Bush queria incentivar o movimento democrático ascendente de Boris Yeltsin na então União Soviética, mas era preciso ter muito cuidado para não ofender seu aliado, o secretário-geral do Partido Soviético, Mikhail Gorbachev.

Os Estados Unidos engendraram um plano para trazer Boris Yeltsin para dentro da Casa Branca, através da ala oeste, oficialmente para um encontro com o Conselheiro de Segurança Nacional Brent Scowcroft. Isso não chamaria a atenção da imprensa. O

presidente Bush apareceria de repente, para uma reunião não oficial, não agendada. Todo mundo ficaria contente.

O líder russo chegou ao portão. Foi recepcionado por Condoleezza Rice, que deveria levá-lo ao escritório de Scowcroft. Mas o plano não era do agrado de Yeltsin. Ele estava acostumado a obter o que queria. Desejava um encontro com o presidente dos Estados Unidos e não iria deixar por menos. Sobre o encontro com Scowcroft, Yeltsin disse: “Nunca ouvi falar de um general com esse nome. Ele não é suficientemente importante para ter uma reunião comigo”. E exigiu um encontro com o presidente, dizendo a Condoleezza Rice que não iria embora

até ter a garantia de que isso ia acontecer.

Segundo Mary Beth Brown, a saia justa durou uns cinco minutos, com um Yeltsin “furioso” e uma Condoleezza “impassível”. Era tempo demais para afrontar um líder russo durante a Guerra Fria. Ela começou a se virar para ir embora dizendo que ele devia voltar ao hotel. Ela informaria Scowcroft de que não haveria reunião naquele dia.

“Então”, escreve a biógrafa, “Yeltsin titubeou. O duelo havia terminado. Yeltsin cedeu, concordando em se encontrar com Scowcroft”. Condoleezza Rice levou-o até o escritório de Scowcroft, o presidente Bush apareceu para uma visita de alguns minutos, e

Yeltsin ficou satisfeito. Em todo o tempo, Condoleezza manteve-se calma, controlada e autoconfiante.

O incidente ficou na memória da equipe da Casa Branca e de outros. O presidente Bush comentou depois: “Condi foi brilhante, mas nunca tentou se vangloriar disso em encontros posteriores com líderes estrangeiros [...] Seu temperamento possibilitava uma maneira maravilhosa de se comunicar com as pessoas, estabelecendo seu ponto de vista com muita firmeza, sem ser desagradável com quem não pensava como ela [...] Ela tem modos e uma presença que desarmam os poderosos mais poderosos. Por quê? Porque eles

reconhecem que ela sabe do que está falando”.

Essa foi a maneira como Condoleezza Rice ficou conhecida no trato com líderes estrangeiros difíceis. Ela não se vangloriava de nada, tampouco demonstrava uma força artificial. Não precisava demonstrar um ego enorme nem fazer intrigas para obter o favor de outros; pelo contrário, Condoleezza Rice era respeitada e obtinha suas vitórias porque compreendia os desafios que estavam à frente e tinha meios para enfrentá-los.

É isto o que Sun Tzu queria dizer na passagem com que começamos esta seção. Boris Yeltsin não iniciou o confronto com uma avaliação correta a

respeito do brilhantismo, sabedoria e valor da adversária que estava à sua frente. Ele não sabia quem ou o que estava provocando. A equipe de Condoleezza, por outro lado, traçara um bom plano e – tão importante quanto – o executara bem. Esta passagem de Sun Tzu, que mencionamos pela primeira vez no **Capítulo 6** – Foco –, merece ser repetida: *Ausência de erros é o que estabelece a certeza da vitória, pois significa que ele conquista um inimigo que já está derrotado.*

O SIMBÓLICO E O REAL

A maioria das pessoas que começa em artes marciais o faz porque quer chegar à faixa preta. Emblema que coroa uma conquista, a faixa preta é um dos maiores fatores de motivação para lutadores iniciantes e de nível médio. No senso comum, faixa preta é sinônimo de capacidade; separa profissionais de estudantes, pessoas especiais de gente comum.

Quando o dia da prova para mudança de faixa se aproxima, é esse o assunto predominante, mais do que qualquer outro, nos pensamentos de quem luta,

durante todo o tempo em que estiver acordada – e em muitos dos sonhos também. Uma lutadora vai oscilar entre a dúvida a respeito da própria capacidade para a prova e tentativas de se convencer de que a hora é esta e que tudo vai dar certo.

Quando uma mulher ganha sua faixa preta, tem uma tremenda sensação de realização. No final desse dia tão intenso, do ponto de vista físico e psicológico, ela vai estar no topo do mundo.

E agora, o que vem depois? Se pertencer a uma escola severa de artes marciais, vai para casa se recuperar do que foi uma prova extenuante. Cuidará dos machucados e dormirá o sono dos

vitoriosos. Voltará para o treino dois dias depois com aquela lindíssima faixa nova em volta da cintura. Terá agora uma nova relação com a vida e provavelmente se portará diferente por causa da faixa. Tendo provado seu valor diante de instrutores e colegas, há uma nova confiança a respeito do que é capaz de realizar.

Caindo na real

Mas, na verdade, dois dias se passaram desde a prova e nada fez diferença. A lutadora não está melhor porque agora tem aquele pedaço de pano preto na cintura; não é outra pessoa nem mudou substancialmente o conjunto de suas habilidades. Não vai levar muito

tempo até que perceba isso, e, quando perceber, ficará desapontada. Pode pensar que não se esforçou o suficiente ou que, de algum modo, ludibriou o sistema de prova. Como as mulheres com síndrome de impostora, pode se ver como uma fraude.

A culpa não é da faixa preta; a faixa é apenas parte da caminhada. A lutadora precisa aprender uma lição fundamental a respeito do valor dos símbolos: se sai da porta do dojo, vai para casa e é atacada no estacionamento do edifício, o oponente não estará atacando a faixa preta. Ele não vai saber que estilo de arte marcial ela estuda. Ele vai atacá-la. O símbolo não a auxiliará, só a sua realidade poderá fazer isso.

Praticamente qualquer um que entra em desafios profissionais ou pessoais vai se identificar em algum momento com essa situação. Você ganha uma promoção, é aceita em um emprego difícil, dá um passo arriscado na carreira profissional ou muda radicalmente a forma como administra sua empresa. Caso sinta-se instantaneamente muito poderosa, como se a decisão tivesse acarretado uma chuva de novos poderes sobre você, acorde, é um engano! E a realidade eventualmente vai se reinstalar à sua frente.

Como no caso da faixa preta, todos nós temos que crescer alcançando novas conquistas. A prova não é conseguir ou

não as faixas pretas, mas conseguir integrá-las na sua vida. Vitórias reais, duráveis, vêm quando você acredita em si mesma, e, a partir daí, vem a confiança dos outros.

O PANORAMA COMPLETO

Você é muito mais do que seu trabalho ou o título que tem. Sua vida profissional é um aspecto de propósito de vida, mas você precisa sempre manter o foco no cenário completo se quiser realizar todo o potencial que a vida lhe reserva. Esse foco no que é de fato importante tem de se manter afixado na sua testa o dia inteiro. Para conseguir isso, é preciso ser autêntica, e, se for uma pessoa autêntica, toda a sua vida vai refletir sua paixão.

Sun Tzu refere-se a um exército quando fala a respeito de propósitos

unificados, mas poderia também estar falando das lutas que você enfrenta diariamente: *Aquele cujas divisões estão unidas em um só propósito vai vencer.*

Para escrever seu livro *Naked in the Boardroom*, Robin Wolaner entrevistou muitas mulheres que deixaram um rastro brilhante de conquistas na carreira profissional. Todas citaram momentos cruciais nos campos afetivo, familiar, acadêmico e de relacionamentos pessoais. A autora observa que mulheres tendem a ter uma visão geral das coisas, mesmo quando falam apenas de suas vitórias profissionais. Ela contrapõe isso às poucas linhas dedicadas aos casamentos de Jack Welch, na

autobiografia *Straight from the Gut*, escrita pelo ex-presidente do conselho e chefe executivo da General Electric.

O ponto não é que homens não deem valor a relacionamentos, família e educação. Claro que dão. O ponto é que mulheres acham que, para se manterem verdadeiras consigo mesmas, é preciso muito mais do que o que acontece em uma mesa de trabalho ou em reuniões de diretoria.

Se for autêntica, todo mundo vai notar. Se, além de autêntica, agir com excelência, terá um enorme valor para uma organização que esteja à sua altura. Você será a corporificação do lema de Sun Tzu: *Um general que avança sem almejar a fama e retira-se sem temer a*

desgraça, aquele cujo único propósito é proteger as pessoas e promover os melhores interesses do soberano, é uma joia preciosa do Estado.

Os desafios do campo de batalha

1. Seja no campo profissional ou em qualquer outro, pense nas vezes em que tentou ser alguém que não era, para impressionar os outros ou ser aceita em um grupo. O que esta experiência lhe ensinou? Qual você imagina ter sido o motivo de se envolver com algo assim?
2. Pense em uma situação que você

tenha vivido, similar à de Condoleezza Rice com Boris Yeltsin, quando é necessário manter uma posição. Você conseguiu? Por quê? O que essas experiências – a de Condoleezza e a sua – ensinam a respeito da comunicação de uma ideia de força autêntica?

3. Você se identifica com a “síndrome de impostora”? Se sim, como o capítulo deste livro a ajudou a sobrepujar as dúvidas persistentes sobre si mesma? Faça uma lista diária com todos os sucessos – grandes e pequenos – ocorridos no período e, de vez em quando, volte a ela. Se fizer isso regularmente,

reforçará seus atributos e conquistas. Tenha um confidente e busque incentivo entre colegas de confiança; considere a possibilidade de seguir os conselhos recebidos.

MULHER GUERREIRA

Para Indra Nooyi, ser poderosa significa ser ela mesma

Indra Nooyi pode estar reinventando a PepsiCo, mas isso não quer dizer que esteja se reinventando.

A chefe executiva da PepsiCo entrou na corporação no posto de estrategista-chefe. Seus planos deram bons resultados para a gigante do setor de alimentos e bebidas. Indra Nooyi insistiu no desmembramento da Taco Bell, Pizza Hut e KFC. Dirigiu a compra da Tropicana e a fusão com a Quaker

Oats.

Se o que fez e como fez trazem lições apaixonantes sobre o mundo dos negócios, a mulher por trás desse sucesso também é apaixonante. Sempre buscou manter sua singularidade, mesmo no mundo corporativo. Depois de iniciar a carreira na Índia, mudou-se para os Estados Unidos. Fez mestrado em Administração Pública e Privada em Yale, e foi para o mercado de trabalho. Tentou uma entrevista com o Boston Consulting Group, para onde foi vestida com um sári. Apesar de o sári ser considerado uma vestimenta mais adequada para ambientes indianos que estadunidenses, manter-se fiel a si mesma rendeu-lhe frutos: ganhou o

emprego.

Conforto é coisa importante para Indra Nooyi, que se sente bem na própria pele. É famosa por andar descalça pelos corredores da Pepsi, algumas vezes cantarolando. O chefe executivo Roger Enrico comenta: “Indra pode comandar com um ímpeto tão profundo e forte quanto qualquer um que eu conheça, mas ela o faz com sentimento e alegria”.

O que a levou à PepsiCo foi a oportunidade de fazer diferença em uma empresa que estava em crise. Desde 2000, quando foi nomeada chefe do setor financeiro, a renda disparou em 72% e o lucro líquido mais que dobrou. Agora está empenhada firmemente em

direcionar a marca para o campo da alimentação saudável.

Indra Nooyi é o retrato do sonho americano. Foi incluída por dois anos seguidos na lista 50 Mulheres que Merecem Atenção, do *Wall Street Journal*; estava na lista da *Time* das cem pessoas mais influentes do mundo, também por dois anos; e foi eleita pela *Fortune* como a mulher de negócios mais poderosa do mundo.

Sim, Indra Nooyi chegou lá, mas não perde de vista o que é importante. “Quando o dia acaba, não esqueça que você é uma pessoa, não esqueça que você tem filhos, marido; não esqueça que você tem mãe”, ela pede. Porque, no final, tanto faz quanto dinheiro você

ganhou ou quanto sucesso teve – “O que restará serão a família, os amigos e sua fé.”

CAPÍTULO 11

Domine a arte do logro para controlar percepções

Se você é subestimada, terá uma chance realmente boa de obter sucesso. Ninguém vai estar olhando, por isso terá a oportunidade de se mover fora do radar.

- Marsh Serlin

A BATALHA: Se você

alardear métodos e intenções para a concorrência, perderá ao longo do caminho clientes, fatia de mercado, funcionários e oportunidades. Estará preparando os adversários para derrotá-la.

A VITORIOSA: A vantagem será sua se souber como aproveitar oportunidades criadas com base na percepção, falsa ou verdadeira, que os outros têm de você.

A ideia de logro é complicada. É também uma prática que Sun Tzu

recomenda firme e despidoradamente. Para ele, logro é usar quaisquer meios necessários para cumprir seus objetivos. Algumas vezes, táticas de engodo criam confusão e caos entre as divisões inimigas; outras vezes, dão ao inimigo uma compreensão errônea a respeito das reais condições que você enfrenta. Mas Sun Tzu tentará sempre moldar percepções de modo a tirar vantagem delas.

Mesmo que não for adepta de enganar pessoas para obter o que quer, ainda assim este capítulo lhe trará lições. Em vez de focar no logro, preste atenção na maneira como pode se beneficiar da confusão, da percepção errônea ou da falta de entendimento exibidas pelo

adversário.

Para algumas das mulheres citadas neste capítulo, logro é não intervir na percepção alheia e usar o engano do outro em benefício próprio. No final da análise, a lição será compreender a importância da *percepção*, ainda que distante da realidade.

O encargo diário de Sun Tzu é defender suas tropas, seu povo e o Estado. Para fazê-lo, necessita de todos os meios, instrumentos e oportunidades que houver, entre eles o logro. Lembre, contudo, que Sun Tzu é um comandante com altos princípios, que advoga igual comportamento para os que estudam suas palavras. Ele acredita em liderar os homens que tenham senso de valor e que

se baseiem nas diretrizes de seu soberano, caso sejam estruturadas e efetivas. Para Sun Tzu, líderes precisam exercer padrões éticos: *O comandante apto à guerra aperfeiçoa a influência moral e alinha-se com leis e regulamentos. Assim, estará em seu poder controlar o sucesso.*

Está fora do escopo deste livro definir o código moral que você adota. É preciso utilizar os conceitos de logro, desorientação proposital e indução ao erro dentro do que você construiu para si mesma, seu ambiente profissional e a cultura em meio à qual vive. Sejam quais forem suas coordenadas sobre o assunto, Sun Tzu ainda assim será instrutivo, e, mesmo que espalhar

mentiras sobre si mesma e sobre outros não for algo que deseje na atuação profissional, é preciso lembrar que outra pessoa talvez não compartilhe sua ética. As lições de Sun Tzu em logro e percepção podem ajudá-la a enfrentar adversários que não jogam com as mesmas regras que você.

SUN TZU E O LOGRO

Logro é uma arma crítica para forçar o inimigo a se manter sempre em movimento: *Agora, a base da guerra é o logro. Aja quando lhe for vantajoso e mude de táticas dispersando e concentrando tropas.*

Sun Tzu dá diretrizes aos guerreiros-líderes para aumentar o hiato entre o que as coisas *parecem ser* e o que elas de fato *são*. Manter o inimigo inquieto e em estado defensivo tira dele qualquer vantagem, cria uma oportunidade para você: *Assim, aquele que gosta de manter o inimigo em movimento*

oferece aparência enganosa, que servirá de base para as ações dele. Ao fazer isso, o inimigo estará sempre indo de um lado a outro, enquanto ele aguarda o momento certo para uma emboscada inesperada, utilizando uma tropa modesta escolhida a dedo.

Sun Tzu também aconselha os generais a manter os objetivos em segredo. A trilha menos usada será sempre a mais inesperada: *Ele muda suas acomodações e altera os planos para que os outros não tenham como perceber sua estratégia. Muda de acampamento e marcha em estradas alternativas, e assim torna impossível que outros antecipem seu objetivo.*

O general de classe superior deve

sempre ser enigmático e, como diz Sun Tzu, invisível.

Deixe que a subestime

No **Capítulo 4** – Técnica – a vantagem é sua –, discuti os atributos de uma liderança excepcional. São eles: senso de oportunidade, aproveitar oportunidades, criar oportunidades, rapidez, energia sem freios e espírito. Sun Tzu orienta que você combine esses atributos com uma manipulação da percepção do inimigo para a obtenção de um resultado ótimo. Mantenha o inimigo na incerteza, inseguro, obcecado com a maneira como ele deve reagir a você, em vez de como investir e vencer você. Ou, se estiver em uma situação de

poder, permita que o inimigo se engane e se afunde em excesso de confiança:

Toda guerra é baseada em logro.

Portanto, quando prontos para o ataque, precisamos fingir que não estamos; quando no uso de nossas forças, devemos parecer inativos; quando próximos, deixemos o inimigo achar que estamos longe; e, quando longe, façamos com que acredite que estamos perto.

Eis aqui alguns exemplos de mulheres que dominaram a arte do logro, da desorientação e da indução ao erro para manipular fatores do campo de batalha a seu favor, mantendo a inquietude do oponente e fazendo com que os planos lhe parecessem incompreensíveis.

EXEMPLOS DE DEPRECIAÇÃO

São muitos os exemplos de grandes mulheres, tanto no ambiente atual de negócios quanto na História, que foram subestimadas por fatores como gênero, cor, status social ou falta de educação formal.

Como Harriet Tubman, cuja história está no **Capítulo 2** – Espírito indomável –, também Mary Bowser fingiu-se de analfabeta e desinformada. Era a empregada do presidente confederado Jefferson Davis e trabalhava na casa dele. O problema para a Confederação e para Davis é que Mary não era

analfabeta. Lia os jornais da mesa do patrão e passava todos os detalhes para os simpatizantes da União.

Elizabeth I tinha de pensar nos dois lados da questão. Precisava projetar uma imagem de poder: a percepção de uma rainha forte, vibrante, era essencial para o relacionamento tanto com aliados como com inimigos. Mas, na verdade, sofria de vários males de saúde e assim foi por toda a vida. Ao recusar que uma imagem com sinais de fraqueza pudesse comprometer seu reinado, comunicava força de maneira consciente; mas, quando podia ser proveitoso, não hesitava em permitir a depreciação. São famosas suas frases, a respeito de si própria, como “uma mera mulher” ou

“uma mulher fraca”.

No exemplo de Marsha Serlin, detalhado no **Capítulo 6** – Foco –, temos um estudo de caso no uso de inferências alheias para vantagem própria.

CONTROLE PERCEPÇÕES PARA OBTER VANTAGEM

Eis aqui histórias de percepções alheias, moldadas e usadas como vantagem, ou simples benefícios criados com base em crenças falsas sobre o outro. Sun Tzu dá um grande leque de conselhos sobre como generais devem burilar sua aparência, e como devem chegar a conclusões a respeito da aparência do inimigo: *Quando o inimigo envia um porta-voz com palavras de humildade, mas sem, com*

isso, interromper o preparo da armada, quer dizer que vai avançar [...]
Quando as tropas dele marcham determinadas e exibem-se em formação bélica, é porque ele espera travar uma batalha decisiva em data já marcada [...]
Quando metade das forças dele avança enquanto a outra metade bate em retirada, é porque está tentando enganar você. Quando os soldados dele apoiam-se em suas armas, é porque estão famintos [...]
Quando o inimigo percebe uma vantagem, mas não avança para tomá-la, ele está fatigado.

Estude os sinais de fraqueza e de força citados por Sun Tzu e adapte-os para sua vida profissional. Desenvolva seus próprios indicadores para saber

quando o adversário avançará e quando baterá em retirada. Visualize os sinais que vão ajudá-la a saber quando os recursos do inimigo estiverem escassos e quando forem abundantes. Tal conhecimento será de grande ajuda na feitura de seus planos e no cronograma de seu ataque. Estude bem esses fatores, reflita sobre os dados mais importantes e confie no instinto, para não ser você a cair em uma armadilha de logro que o inimigo possa estar armando.

Sempre que possível, permita que a percepção que o inimigo tem de você seja usada em seu benefício. Deixe-o pensar que você é mais fraca do que é. Sun Tzu aconselha a você só mostrar as cartas que tem na mão até ser muito

tarde para armar uma defesa: *Para começar, exiba a timidez de uma donzela até que o inimigo lhe ofereça uma abertura; depois disso, seja tão rápido quanto uma égua no campo, e será tarde para que ele se oponha a você.*

UM MISTÉRIO PARA O INIMIGO

Mulheres vitoriosas operam sob uma nuvem de mistério. Para Sun Tzu, a chegada ao triunfo deve se dar de modo imperceptível: *Seu ponto de ataque não deve ser conhecido. Assim, o inimigo terá de se precaver contra o ataque em regiões diferentes. Quanto mais lugares ele precisar guardar, menos tropas haverá em cada um deles.*

Ao manter seus planos e intenções fora do alcance do inimigo, você também poderá ser seletiva em relação a quais batalhas encetar e das quais não vai participar: *Se não queremos lutar,*

podemos impedir o inimigo de nos levar à batalha, mesmo que nosso acampamento sejam apenas linhas desenhadas sobre a areia. Isso acontece porque podemos desviá-lo daquilo que ele quer.

Os desafios do campo de batalha

1. Você já permitiu que a subestimassem porque isso representava uma vantagem? Se a estratégia deu certo, como pode repeti-la para derrotar o próximo inimigo?
2. Você de fato está conseguindo usar

percepções em proveito próprio? Faz manobras que deveriam ser sutis de maneira tão clara que o oponente vem com tudo contra você? Ou é tão discreta a respeito de seus feitos que o oponente – mas também os melhores futuros clientes e até as pessoas que você emprega – não gasta sequer um minuto pensando em você? Como pode equilibrar melhor essa situação?

3. Pense em uma ocasião em que foi induzida ao erro propositalmente por um concorrente, membro da equipe, funcionário, sócio ou colega. Por que o adversário foi capaz de enganá-la? O que você

aprendeu para nunca mais se
colocar nessa posição?

MULHER GUERREIRA

A rainha Nzinga: um caso famoso na arte do logro

Nascida em 1580, no que hoje é Angola, África Oriental, Nzinga viveu tempos difíceis. Os portugueses estavam invadindo e expandindo seu poder rapidamente com o comércio de escravos do Atlântico.

Hoje famosa pela inteligência e genialidade nos campos de batalha, tornou-se rainha aos 42 anos, dando seguimento ao reinado do pai. Sua liderança é um caso célebre na arte do logro. Enganou e desorientou os portugueses diversas vezes. Fingiu que

suas tropas estavam sendo capturadas só para ter tempo de roubar as armas deles, romper o cerco e trazer os rifles para o próprio território. Quando a irmã foi feita prisioneira, Nzinga a usou como fonte de informação por vários anos, até que ela acabou sendo morta por seus captores.

A rainha fez alianças com europeus, entre eles os holandeses, para fortalecer sua posição. Permitiu que seu principal inimigo a batizasse na fé cristã como demonstração de verdadeira aliança, após um tratado de paz. Há também relatos de ter adotado práticas canibais para obter o respeito de uma tribo influente, embora certamente brutal. São lendas que podem ou não ser

verdadeiras. É possível que tenham sido criadas pelos portugueses em uma tentativa de desacreditá-la.

Mas o que se sabe, sem sombra de dúvida, é que a rainha Nzinga era uma guerreira temível. Com frequência, liderava em pessoa as tropas nas batalhas. Entre as várias estratégias de sucesso, que teriam recebido a aprovação de Sun Tzu, esta é uma que atraiu os inimigos cada vez mais para dentro do continente. Os europeus, que jamais esperariam esse nível de sofisticação de uma rainha africana, viram-se em franca desvantagem para o combate.

Há uma história famosa de Nzinga que se passa durante um tratado de paz, e

que ilustra bem sua intensidade, criatividade e espírito indomável. Os portugueses estavam prontos para negociar os termos da paz, mas não admitiam bases iguais para os dois lados. No local, havia cadeiras suficientes para os delegados portugueses, e nenhuma cadeira para Nzinga e seus acompanhantes. Recusando-se a aceitar a situação, Nzinga dirigiu-se a um dos assistentes. Ele avançou um passo e agachou-se, mãos nos joelhos, cedendo com o próprio corpo uma cadeira confortável. Ela demonstrou que não iria retroceder. O tratado foi assinado sob essas condições.

Nzinga morreu aos 82 anos, resistindo

até o fim aos inimigos. Depois de sua morte, os portugueses ampliaram a ocupação no território dela.

CAPÍTULO 12

Estar preparada

A preparação, como disse muitas vezes, é exatamente dois terços de qualquer ação.

- Amelia Earhart

A BATALHA: O sucesso vai lhe escapar entre os dedos caso não se prepare para as circunstâncias reais do presente e do futuro. Você repetirá erros antigos e sempre estará à beira de ser vítima de novos.

A VITORIOSA: Você está pronta para qualquer mudança e respectivas consequências imprevisíveis. Se estiver bem preparada, terá tudo de que precisa para agir bem. Você chegará a qualquer batalha pronta para o ataque, mesmo que seja uma emboscada.

Sucesso tanto nos negócios quanto nos campos de batalha significa estar sempre pronta para o esperado e o inesperado. É preciso estar apta para antecipar com boa antecendência o que vai acontecer e, como Sun Tzu diz,

adquirir “conhecimento prévio”.

Preparação é a essência de *A Arte da Guerra*. Sem a capacidade de antecipar e preparar-se para o ataque, criando meios para ofensivas fortes, não haverá triunfo.

Mais básico até: você precisa de recursos adequados a cada campanha. Sun Tzu explica que o comandante experiente pode antecipar necessidades: *Os adeptos da utilização das próprias tropas não necessitam de um segundo recrutamento nem de um sistema de provisão a mais. Levam suprimentos de sua terra e contam com as provisões do inimigo. Assim, o exército terá sempre recursos plenos.*

ESTAR PREPARADA PROFISSIONALME

Genevieve Bos, editora da revista *PINK*, disse que seu sucesso deve-se muito à preparação. “Por incrível que pareça, nunca tive problema em levantar dinheiro ou em vender para clientes, porque durante toda a minha carreira preparei-me para as reuniões. Fazia o dever de casa e beneficiava-me de conselhos de diretores virtuais para que me ajudassem nos planos de negócios.”

Em momentos difíceis, seu emprego e a empresa dependem de você estar pronta para o que der e vier. Sun Tzu

afirma que, se você se preparou bem e fez uma avaliação honesta de si mesma, do adversário e das condições da batalha, e se achar que está pronta, você poderá lidar com seja o que for que estiver à frente. Preparação é um fator determinante quando o assunto são os resultados: *Aquele que, bem preparado, espera por um inimigo que não está, vai vencer.*

Se você pensa seriamente em desenvolver o tipo de excelência personificada por Sun Tzu, precisará manter-se sempre em estado de prontidão. Deixe-se cair em autocomplacência e suas habilidades e força se atrofiarão. Se nem sempre puder controlar o que lhe acontece, pode

ao menos controlar a maneira como reage. Só você sabe o quanto está pronta para enfrentar um desafio. Sua maior batalha pode acontecer amanhã: você está pronta?

QUALQUER UM PODE DERRUBAR QUALQUER UM

Sun Tzu aconselha a tirar vantagem do despreparo do inimigo: *Tire vantagem do despreparo do inimigo; chegue por vias inesperadas e ataque-o quando ele não tenha tomado precauções.*

– Não, assim não vai funcionar.
Vamos lá! Veja, é assim. Soque!

Atirei o punho contra meu instrutor enquanto ele ficava cada vez mais zangado e impaciente.

Pum! Ele me lançou de costas ao chão, outra vez. Nesta hora, já havia perdido a conta de quantas vezes havia

sido jogada ao chão. O anel do meu esterno palpitava apenas o suficiente para eu saber de sua existência. Já meu orgulho, nem isso.

O instrutor, que pesava pelo menos uns cinquenta quilos mais que eu, tentava me fazer executar um ataque simultâneo de lançamento de pé e palma da mão no esterno, que poderia derrubá-lo. A moral da história não diz respeito à natureza equivocada da técnica que me ensinavam, nem à abordagem pouco correta de que, se usasse força suficiente no início do ataque, poderia derrubar meu oponente. Mas vale a pena citar ambas as coisas, porque poderão demonstrar que mesmo estratégias imperfeitas podem resultar em sucesso —

às vezes.

Cada vez que eu tentava, fracassava em derrubar meu instrutor, aliás, até mesmo em movê-lo. Ficávamos cada vez mais frustrados. Ele decidiu ralentar o ritmo, em mais uma tentativa de que eu pegasse no tranco. Deu o soco devagar para que eu fizesse o fechamento e percebesse o momento certo.

Tentei outra vez. Desta, ele caiu pesadamente na esteira. Sucesso! Mal podia acreditar. Mas ele estava ainda mais admirado. Ficou deitado lá por uns bons segundos. Então, passou a murmurar, entre compreensíveis gemidos:

– Não estava pronto. Meu joelho... eu não... não sabia que você...

Ele parecia uma tartaruga virada ao contrário, olho vidrado, sem saber o que fazer em seguida. Tentou dobrar a perna de baixo, que estava tão firme antes da queda, mas o menor movimento era claramente excruciante.

Toda a classe juntou-se ao redor dele em silêncio. Ninguém sabia como reagir ou agir. Esperamos, perguntando baixinho se podíamos fazer alguma coisa – estávamos desorientados. Depois de alguns minutos, quando ele estava pronto, o ajudamos a chegar a uma cadeira.

Havia se machucado seriamente porque sua atenção estava longe; de outra maneira, não haveria como ter executado aquela técnica de modo eficaz

contra ele. Enquanto eu estava focada no que fazia, meu instrutor, por alguns instantes, perdeu o foco, e o joelho de sua perna de apoio cedeu.

Esse incidente ensinou-me que, caso o senso de oportunidade e os recursos forem bem explorados, *qualquer um* pode derrubar *qualquer um* em um bom dia. Apesar de não ter tido a intenção de machucá-lo, foi uma lição inesquecível de como é tão mais fácil derrubar o cara grandão no momento em que ele está despreparado.

O TIRO QUE VOCÊ NÃO ESPERA É O QUE VAI DERRUBÁ-LO

Preparação é o que vai lhe permitir se posicionar melhor que o oponente. É o que obriga o adversário a se adaptar para poder dar conta de você, em vez de inovar para se manter à sua frente:

Inferioridade numérica tem a ver com se preparar para possíveis ataques; superioridade numérica é como obrigar o inimigo a fazer isso contra você.

Boxeadores dirão que o golpe que os

derruba é aquele que não esperam; se não puderem evitar nem desviar de um ataque que veem chegando, podem pelo menos antecipar o impacto e absorvê-lo. Absorver um soco é abrandar seu impacto, mas os golpes realmente importantes são aqueles que se imiscuem por baixo de seu perímetro e que são criados para que o próximo seja sentido antes de ser visto. Golpes inesperados são os que causam mais danos.

Um exemplo disso aconteceu durante uma aula que eu dava em uma sexta-feira à noite. Uma aluna visitante, Surya, era praticante experiente de artes marciais. Era bem pequena, com no máximo uns sessenta quilos. Um segundo estudante,

Allen, era menos experiente. Estava comigo por seis meses e, embora não fosse enorme, era pelo menos uns 25 quilos mais pesado que ela. Estavam trabalhando em um golpe de pé. Por coincidência, uma técnica semelhante à que descrevi antes. Mas aqui se tratava de um curso meu, e os movimentos tortuosos que ensino são muito mais eficientes contra caras grandes do que aqueles que havia aprendido tantos anos atrás.

Os dois estudantes sabiam como cair sem se machucar. Quando um golpe de pé é dado corretamente, pode provocar uma aterrissagem dura. Mas é fácil absorvê-lo quando você sabe a maneira de chegar ao chão: você encolhe a

cabeça, focaliza, expira e cai do modo correto.

Antes de começarmos a técnica, disse a ambos que não subestimassem a quantidade de força que um e outro podiam gerar. Quando você falha em fazer uma queda adequada nesse golpe, o arrependimento estende-se pelo corpo todo.

Allen foi o primeiro a executar a técnica contra Surya. Sua maneira de executar era apropriada e ela não teve problema em receber o golpe. Então foi a vez de Surya. Embora estivesse enferrujada, sem treinar há meses, movia-se com habilidade, quebrando o equilíbrio dele, avançando e atingindo sua perna de apoio. Ele foi para o chão

com um som surdo. A sequência mecânica da queda estava correta. Encolheu a cabeça e abriu as palmas da mão para dissipar a quantidade de força que esperava dela. Mas falhou no preparo do corpo – e, principalmente, da mente – para absorver o impacto. Não focou de modo eficaz os músculos certos nem controlou a quantidade de ar expulsa do diafragma ao atingir o chão. Perdeu o fôlego por completo: ficou deitado lá por alguns momentos, em silêncio, incapaz de se mover.

Quando conseguiu recuperar a respiração, Allen gemeu e, devagar e desajeitadamente, ficou em pé. Fez uma averiguação rápida para ter certeza de que tudo estava no lugar em que deveria

estar. Mas, à medida que levantava e focava os olhos, percebeu que a força da queda tinha feito uma das lentes de contato saltar fora do olho. Era algo que jamais tinha visto e não vi mais, até hoje. Lentes de contato saem a toda hora durante luta com socos, mas muito raramente devido ao impacto de um empurrão ou uma queda.

Se você se guia por suposição, acaba no... chão

Apesar dos vários avisos, Allen subestimou em muito a capacidade da oponente, muito menor, de lhe infligir danos – e pagou por isso. Se fosse um

cenário de combate, depois de surpreendê-lo com uma queda, Surya teria continuado com uma série de bloqueios e golpes enquanto ele se manteria lá no chão, completamente indefeso, de costas, lutando para ao menos respirar. Estes poucos minutos de confusão eram tudo que Surya precisaria para causar um dano mortal, caso a situação comportasse algo assim. O erro dele criou a oportunidade; Allen subestimou o oponente e fez suposições baseadas em aparência.

Se estiver preparado, o próprio adversário criará oportunidades para que você o vença. Fique atento para tirar vantagem dessas oportunidades, e assegure-se de não fazer o mesmo que

ele. Como Sun Tzu diz: *Se o inimigo deixou uma porta aberta, você deve entrar correndo. Tome para si o valioso território do inimigo, sem fazer questão de batalhar por isso. Seja flexível e determine sua linha de ação a partir da situação que encontrar no lado inimigo.*

Os perigos da generalização

Na prática, todos nós podemos cair no erro de fazer generalizações grosseiras com base em experiências passadas ou até mesmo no tamanho do ego. Lembre-se de que aquele indivíduo em particular na sua frente poderá ser quem irá lhe mostrar que está errada. É

como um colega meu me disse certa vez, quando tinha chegado a uma conclusão rápida demais em relação a um conhecido nosso: “Se você não sabe o suficiente, recomendo adiar as conclusões”. Bom conselho. Sempre esteja aberta à possibilidade de mudar de opinião – de preferência, antes de aterrissar com o traseiro no chão e ser tarde demais para isso.

Imagine o que aconteceria se você aplicasse essa lição na sua equipe. Se espera mais dela, há uma boa chance de conseguir. Espere pelo melhor e poderá obtê-lo; mas, se você subestima bons indivíduos, pondo à prova o que pensa, dando-lhes mais responsabilidades, pode motivá-los a destruir os limites

tolos que impôs.

Há mais uma lição a tirar de Allen e Surya. Tem relação com o conceito e a prática do *zanshin*, explicado no

Capítulo 3 – Em busca da excelência.

Acompanhe o que você faz, mesmo que seja algo muito superior a você. Nesse caso, Surya estava plenamente consciente do que poderia fazer, e entrou na arena, executou a técnica bem e fez um sólido acompanhamento do processo. Mesmo que um desafio seja difícil, acompanhe o processo até terminar; é incrível o que poderá conquistar se confiar em si mesma e aproveitar as oportunidades.

ESTEJA PRONTA PARA O PIOR CENÁRIO

Ao mesmo tempo que Sun Tzu aponta que só batalhas que podem ser vencidas e que trazem benefícios devem ser empreendidas, ele admite que, às vezes, você se verá em alguma situação nem um pouco agradável. Casos de situação crítica podem ser revertidos se estiver preparada para eles. *Um general sábio, em suas deliberações, deverá levar em consideração fatores favoráveis e desfavoráveis. Ao considerar os fatores favoráveis, você torna o plano factível; ao considerar os desfavoráveis, evita*

desastres.

Sun Tzu aconselha preparar-se profundamente para os piores resultados, como alguém que viveu essa realidade e sobreviveu a ela.

A general-brigadeiro Rhonda Cornum estava em paz com a possibilidade muito real de se tornar uma prisioneira de guerra no Iraque. No campo de batalha dos negócios, Carly Fiorina, repetidas vezes, colocava-se em posição de alto risco, em meio a grandes conflitos e enormes oportunidades. Muriel Siebert, que foi uma mulher pioneira no “clube do bolinha” que é Wall Street, declarou que se preparar para o pior sempre foi um fator a ser considerado em iniciativas

profissionais. “O que de melhor pode acontecer, e o que há de pior? Se não podia aguentar o pior, não fazia”, explica.

Estas mulheres e outras retratadas neste livro são exemplos de como *arrancar a vitória da derrota*. Com resiliência e espírito indomável, reverteram situações desesperadoras a seu favor. Estavam prontas para a situação mais crítica – e você também deve estar.

CAPTE A ESSÊNCIA

Para o legendário espadachim e samurai Miyamoto Musashi, conhecer a si mesmo, suas armas, o ambiente e o inimigo era tão importante para enfrentar batalhas quanto a boa forma. Musashi era um mestre na preparação; muitas vezes, lutou e matou espadachins altamente habilidosos escolhendo empunhar uma vara de madeira para enfrentar as espadas afiadas do adversário. Mesmo levando um pedaço de pau para uma luta de espadas, estava absolutamente pronto para o confronto: jamais perdeu.

Musashi era o próprio retrato da preparação. Estudava cada desafio e sabia o que iria enfrentar. Confundia, desorientava e frustrava os oponentes com base na identificação de fraquezas específicas. Com frequência mudava as regras do embate e tinha como alvo o orgulho dos oponentes. Assim, derrotava-os antes mesmo de o combate ter início. Não importa qual tática Musashi empregasse, a origem de suas vitórias estava no constante estado de prontidão.

A essência da estratégia

Em *Samurai Strategies*, Boye Lafayette De Mente esmiúça a questão essencial da estratégia de luta de

Musashi: “A mensagem que ele ensinou repetidas vezes e de várias maneiras é que o sucesso garantido na luta e em qualquer outra situação baseia-se em não se deixar cegar por ilusões – em captar a essência do seu eu e a do seu oponente, ou concorrente, a da ação em curso; e as circunstâncias do local físico e do ambiente ao redor”, escreve.

Em geral, nós, ocidentais, não pensamos em termos de “captar essência”. Podemos analisar algo e amear todas as informações possíveis, tentando dominar o assunto por meio de conhecimento intelectual. De certo modo, as pesquisas complicam o assunto pesquisado, e a compreensão da essência torna-se ainda mais difícil.

Para de fato entender os desafios e as oportunidades que se apresentam, você deve ver as coisas de modo mais simples. O pioneiro da mídia eletrônica Dany Levy expressou a situação da seguinte maneira: “Tente resumir o que está fazendo em uma ideia bem simples, e pergunte-se várias coisas; isto é ser empresário, e tanto faz se veio de uma fazenda do interior ou se foi aluno de Harvard. O fato é que você não sabe nada até a hora em que começa a fazer”. Para Dany Levy, para Sun Tzu e para você, preparação vem com compreensão e entrega.

Além dos fatos

Tentar captar a essência é muito mais

que acumular informação: é também mergulhar sob as aparências até entender a natureza daquilo que você analisa. Captar a essência é muito mais que lógica; exige percepção e também simplicidade. Captar a essência significa obter uma compreensão intrínseca, intuitiva.

Indra Nooyi, chefe executiva da PepsiCo, é uma mulher de visão forte; porém, mais que uma visionária, é uma líder focada. Ao levar a empresa do setor de guloseimas para o de alimentos saudáveis, ela apreendeu a essência de uma missão. Sua meta, nem um pouco modesta, é, como ela diz: “unir o que é bom para os negócios ao que é bom para o mundo”.

No fim, captar a essência de alguma coisa é compreendê-la no que há de mais complexo, até o ponto em que sua simplicidade revela-se plenamente. Você verá seu desafio, inimigo, equipe e circunstâncias na forma mais pura. Preparação também exige que você examine e compreenda a si mesma da mesma maneira.

Os desafios do campo de batalha

1. Preparação exige atenção constante em relação a habilidades e avaliações. Você está treinando e pensando hoje da mesma forma que

treinava e pensava há dez anos, cinco, um ano? Atualizou seus desafios para incluir obstáculos que não estão definidos formalmente ou aqueles sobre os quais sequer quer pensar a respeito?

2. Faz esforço extra para entender sua concorrência, indústria, processos e tendências? Treina regularmente com livros, seminários, pesquisas de mercado e outros meios? O que você deveria fazer para aproveitar oportunidades e vencer obstáculos, mesmo quando não previstos?
3. Pense em cinco situações críticas que poderá ter de enfrentar na carreira. Podem incluir falência,

fusão ou reestruturação
 corporativa. Como você pode se
 preparar da melhor maneira
 possível para essas possibilidades
 hoje, de modo a conseguir se
 adaptar e triunfar amanhã?

A MULHER GUERREIRA

Sue Kronick, preparada para criar oportunidades

Sue Kronick gastou 37 anos de sua vida na Macy's, cujo nome anterior era Federated Department Stores Inc. Sua carreira começou em 1973, quando estagiou na área executiva da Bloomingdale's. Ascendeu profissionalmente, até se aposentar como vice-presidente da divisão de lojas de departamento. Compreendia de modo profundo a organização em que trabalhava e, ao longo da carreira, criou as oportunidades para subir de posto.

Ascendeu até atingir o primeiro lugar

na lista das 25 Mulheres Mais Bem Pagas do Mundo da *Fortune*. Suas estratégias de sucesso incluíam a criação de oportunidades, estar preparada para agarrá-las quando a hora chegasse e o aprimoramento de ações para obter resultados. Eis um exemplo que fez com que sua carreira florescesse ao mesmo tempo que alterava o curso da empresa.

Kronick trabalhava como vice-presidente e gerente de merchandising da Bloomingdale's. Teve a sorte de encontrar Howard Goldfeder, presidente do conselho e chefe executivo da Federated Department Stores. Em uma conversa rápida, Howard Goldfeder perguntou como as coisas estavam indo.

Provavelmente, não esperava a resposta que recebeu: Sue respondeu-lhe que achava que poderia subir mais rápido. Dez dias depois, foi-lhe oferecida uma promoção importante para o cargo de gerente geral de mercadorias e vice-presidente sênior.

O que parece ser um golpe de sorte foi na verdade muito mais: Sue Kronick sabia que Goldfeder estava na cidade, e fizera questão de estar no andar da administração para “tropeçar” nele na hora certa.

Esse é um exemplo de como vivenciar a realidade de um campo de batalha, como explicitado por Sun Tzu (e traduzido para o inglês por Philip Martin McCauley): *Oportunidades*

multiplicam-se à medida que são aproveitadas.

A estratégia de olhar para além do corriqueiro provocou outras consequências para Sue Kronick. Ao fazer um retrospecto da carreira, ela afirma que grande parte da marca que deixou na cultura corporativa da Macy's foi o exemplo dado na construção de relacionamentos, dentro e fora da empresa, com fornecedores. A Macy's tinha o compromisso de fazer negócios de maneira correta e com integridade. Enquanto esteve lá, Sue Kronick garantiu o cumprimento desses princípios.

CAPÍTULO 13

Compreenda a si mesma

Não abra mão de você mesma. Você é tudo que tem.

- Janis Joplin

A BATALHA: Compreender a si mesma requer honestidade, maturidade emocional e perspectiva. Você terá de avaliar seus pontos fortes e maximizá-los. Precisa também

diagnosticar e fazer compensações para os pontos fracos, de modo a poder vencer adversários inteligentes.

A VITORIOSA: Conhecer a si mesma e estar confortável dentro da própria pele lhe dará uma vantagem na compreensão dos outros, ao encontrar os pontos fortes e fracos de colegas e concorrentes, permitindo que se comunique com eles baseada em uma posição de poder. Ser capaz de avaliar você mesma vai permitir melhorias contínuas.

Para Sun Tzu, ser estrategista de sucesso é ser, antes de mais nada, fiel a si próprio. Você precisa se conhecer. Precisa ser capaz de, honesta e objetivamente, avaliar-se. Parece fácil, mas não é.

Embora muitas mulheres sejam ótimas na compreensão de necessidades e prioridades dos outros, nem sempre conseguem ir fundo a respeito de quem e o que são. Como já foi discutido no **Capítulo 10** – Autenticidade –, a única maneira de colher os frutos de seu potencial no decorrer da vida é estar alinhado com quem você é.

Você de fato nunca conseguirá ser eficaz em nenhuma das estratégias ou táticas delineadas por si própria, a

menos que, antes, tenha compreendido quem você é de fato. O foco deste capítulo está no indivíduo, mas com certeza ele se aplica igualmente a organizações.

VENÇA AS FRAQUEZAS

Apesar de ser muito bem-sucedida, Geraldine Laybourne era suficientemente esperta para saber que precisava de ajuda. Em vez de evitar demonstrar sua fraqueza ou torcer para ninguém notar, construiu uma equipe que pudesse ajudá-la a enfrentar isso.

“Tenho grande tolerância em relação à ambiguidade”, ela disse. “Assim, fiz questão de me cercar de gente com alto senso de urgência.” Laybourne reconhece que determinadas ações são importantes nos negócios, e montou equipes fortes que lhe propiciavam isso.

Bruce Lee, ator internacional e legendário lutador de artes marciais, é um exemplo impecável de como compreender a si mesmo e vencer fraquezas. Bruce Lee muitas vezes é tomado como exemplo de saúde, ânimo, precisão e poder excepcionais. As pessoas idolatram sua figura como a de um ser perfeito, mas ele não era isso, é claro. Suas limitações incluíam o próprio tamanho – era um homem baixo –, dificuldade de visão e uma perna bem mais curta do que a outra. Também tivera um sério acidente quando jovem, que ameaçou aleijá-lo para o resto da vida.

O confronto com

limitações

Em vez de fingir que as fraquezas não existiam, Bruce Lee admitia seus problemas para ele mesmo e estava em paz com isso. Passou a se dedicar a treinamentos que lhe compensariam as desvantagens e lhe ampliariam as forças. Compreendeu que, como você, não iria longe se não se reconciliasse com suas limitações: elas são um ponto de partida.

Bruce Lee disse que sua perna mais curta o levou a descobrir que a melhor instância de luta, para ele, seriam ataques pela direita. Essa característica passou a ser uma vantagem, em alguns movimentos de pé, e forneceu um equilíbrio irregular que produzia

grandes impulsos. Sua má visão o obrigava a estudar um sistema de combate de curta distância, e ele começou com um estilo chinês chamado *wing chun*. “Aceitei minhas limitações pelo que eram e tirei lucro disso. É o que você precisa aprender a fazer”, ele disse.

MANIPULE CIRCUNSTÂNCIAS PARA VENCER FRAQUEZAS

Ao longo do percurso de vida, Bruce Lee estabeleceu as bases para uma nova maneira de entendimento que iria revolucionar as artes marciais.

Promoveu a ideia de que cada indivíduo deve explorar estratégias e táticas baseadas nos próprios atributos físicos pessoais.

Bruce Lee disse que, além de identificar os próprios atributos e falhas, é mais importante ainda mudar as regras

do jogo. Manipule as circunstâncias para que aquilo que tem valor em você possa dar frutos. Transforme fraquezas em pontos fortes, revertendo as condições do jogo.

Sun Tzu aconselha que manipular circunstâncias para obter vantagem é extremamente difícil, mas vale o esforço: *Durante o processo de reunir tropas, mobilizar pessoas e posicionar um exército pronto para a batalha, nada é mais difícil do que a arte da manobra para tomar posições favoráveis. O que é difícil neste caso é fazer com que o caminho mais indireto torne-se direto, e reverter o que é desvantagem para que se transforme em vantagem. Assim, ao forçar o*

inimigo a se desviar e a se atrasar na marcha, atraindo-o com armadilhas, pode-se encetar a ação e chegar ao campo de batalha antes dele.

Manipule circunstâncias para vencer a *aparência* de fraqueza

Muriel Siebert nunca teria tido sucesso, como ela o define, se obedecesse a regras. Ela sabia o que significava ser uma mulher inovadora em uma das mais tradicionais trincheiras da masculinidade – Wall Street. Nascida em 1932, foi a primeira mulher a tomar assento na Bolsa de Valores de Nova

York (NYSE). Para conseguir isso, tinha de trabalhar da perspectiva de uma posição de desvantagem, manipulando as circunstâncias a seu favor.

“Comprei uma licença de operadora na NYSE e iniciei minha empresa porque queria receber remuneração igual à deles”, disse ela em uma entrevista à revista *Smart Money*. “Não podia entrar em uma grande empresa; eles não aceitavam mulheres.” Muriel chegou a perguntar a um cliente: “Que grande empresa me daria crédito para o que eu faço?”, e ele respondeu: ‘Não seja ridícula, ninguém. Compre uma licença e comece a operar você mesma.’”

Mudar o jogo é uma tática inteligente,

não importa se sua meta é dominar um setor industrial inteiro, criar um novo e instigante modelo de negócios ou ascender em uma corporação. Algumas mulheres esforçam-se muito para mudar as circunstâncias ao redor, chegando mesmo a abrir a própria empresa. Se você tem uma empresa, possui um bocado de influência sobre as circunstâncias que a cercam. O mesmo pode ser dito para mulheres em outros postos de liderança que não de empresárias.

Vítima das circunstâncias

Nem todo mundo quer mudar o jogo. Um exemplo de situação extrema é

Sally, dona da própria empresa de consultoria. Ela se queixa repetidamente, para todo mundo que quiser escutar, que sua carteira de clientes e potenciais clientes é o Departamento de Defesa. Os responsáveis por decisões são em geral homens, e eles não dão oportunidades às mulheres. Ela tem uma longa lista de portas que foram fechadas na sua cara; não tem dúvida de que o problema é ela ser mulher.

Se for apresentada à Sally e ficar só uns minutos com ela, provavelmente também terá vontade de bater alguma porta na cara dela. Ela tem toda a intenção do mundo de ficar criando desculpas sobre por que os negócios não

vão em frente, apesar de ter um histórico de trabalhos feitos com o Departamento de Defesa. Certamente sabia dessas dificuldades antes de abrir uma empresa direcionada unicamente a vendas para essa instituição; ainda assim, abriu-a, baseada na certeza autolimitante de que não seria bem-sucedida.

Não seja uma vítima das circunstâncias do campo de batalha. Reverta as condições a seu favor.

Responsabilidade sobre as circunstâncias

Sally criou a empresa, estabeleceu as regras, e optou pelas que, conforme sabia, iriam sempre levá-la à derrota. O que ela não entendeu, mas Bruce Lee,

Geraldine Laybourne e tantos outros vencedores sim, é que o sucesso vem até você. A longo prazo, fracasso é sempre uma opção disponível, se você permitir.

Independentemente do seu título, você é o general da própria carreira. Muitas mulheres e homens de negócios escolhem ignorar as fraquezas. Manter um estado de negação é mais fácil que batalhar duro para melhorar. É tão mais fácil aprimorar e trabalhar com os pontos fortes! Essa mentalidade de negação inclui a falsa crença de que os outros também irão ignorar suas fraquezas, mas não é assim que funciona.

Seus adversários vão explorar as fraquezas que veem em você. Concorrentes criarão produtos melhores

que os seus e o mercado saberá ver a diferença. Colegas com quem compete verão onde você é fraca e agarrarão as oportunidades que lhes garantirão uma promoção, e a você não. Jovens de valor vão escolher trabalhar em uma empresa que sabe em que aspecto precisa melhorar e que investe nisso.

Companhias e indivíduos que não conseguem se adaptar a ameaças vindas de novos instrumentos e tecnologias estão seguindo o mesmo caminho que os dinossauros. Você não pode se dar o luxo de deixar de diagnosticar e enfrentar suas fraquezas.

Se é uma profissional inteligente, talentosa e motivada, e não está recebendo o que precisa da carreira,

emprego ou função, reverta as circunstâncias.

SUA FORÇA ATRAIRÁ INIMIGOS

Tradicionalmente, mulheres buscam ser sociáveis para evitar conflitos. Todos esperam que encontremos soluções não agressivas e agradáveis — ou que apenas deixemos as coisas como estão, sem uma resolução. Bons modos são mais importantes do que obter o que você quer.

Não surpreende que isto esteja em aguda oposição ao que Sun Tzu chama de ação decisiva: *Em batalha, um bom general cria sua postura ao liberar impulsos irresistíveis e avassaladores,*

e seu ataque tem um cronograma preciso e dura pouco.

Sun Tzu deseja ações assertivas na hora de colocar o patrimônio em jogo. Para conseguir isso, você precisa se sentir bem com o fato de que ser assertiva e obter o que quer significa fazer alguns inimigos. Não saia fazendo inimigos, mas esteja pronta se for o que acontecer.

Sua convicção e força de caráter vão ameaçar e mesmo ame-drontar algumas pessoas. Uma força de vontade poderosa vai levá-la ainda mais longe, e fará com que você demonstre a que veio. Os fracos irão murmurar e procurar maneiras de solapar você; se você sabe que está certa, não leve isso em

consideração. Aceite como sendo fatos da vida. Reconheça qual o motivo de outros a atacarem, seja esse motivo insegurança, medo, falta de informação ou outro problema qualquer que os adversários possam ter.

Não se desculpe pela própria força

Um elemento de força é a confiança em você e em suas decisões, o que exige vencer a tendência que muitas mulheres têm de adotar uma postura conciliatória ou apologética diante de adversidades. Quando alguém apontar o dedo para você dizendo que a culpa é sua, não abaixe a cabeça de imediato, aceitando a responsabilidade. Não seja tão rápida

em ajoelhar no milho quando estiver sob pressão, ou em tentar fazer as pazes. Mantenha-se firme, se não tiver feito nada de errado.

Seja determinada em todos os aspectos e, ao fazer isso, confirme sua força. Desta maneira você terá controle sobre a *liberação de impulsos irresistíveis e avassaladores*.

SUN TZU QUANDO O ASSUNTO É MATURIDADE EMOCIONAL

Para Sun Tzu, maturidade emocional é uma premissa do comando. Conduta correta é uma necessidade para o general; ele precisa ser ao mesmo tempo iluminado e experiente em batalhas. Sun Tzu identifica cinco faltas perigosas para um general, e pede meditação sobre elas:

1. *Se descuidado, poderá ser morto;*
2. *Se covarde, capturado;*
3. *Se irritadiço, poderá ser provocado até ficar com raiva, e fazer papel de tolo;*
4. *Se tiver um sentido de honra muito delicado, estará sujeito a armadilhas através de insultos;*
5. *Se tiver muita compaixão, poderá ficar perturbado ou incomodado.*

Estas são as cinco faltas sérias de um general, ruinosas durante a condução de uma guerra. A ruína do exército e a morte do general serão resultados inevitáveis dessas cinco perigosas faltas. É preciso refletir sobre elas profundamente.

Para Sun Tzu, um ego sem controle não tem lugar em posições de liderança. Como afirmou antes, raiva e ressentimentos em tomadas de decisão são uma receita para o desastre: *Um soberano não deve lançar-se em uma guerra só porque está com raiva, nem um general deve lançar-se em uma batalha baseado em ressentimentos. Aja se for vantajoso para você, cancele a ação se não for. Um homem com raiva pode ser feliz outra vez, e quem está ressentido pode ser agradado; mas um Estado que sucumbiu não se restabelece, nem um homem morto pode ser trazido de volta à vida. Assim, no que diz respeito a assuntos de guerra, o líder iluminado é prudente, e*

o bom general é repleto de cuidados.

Ter grande cuidado com a tropa é sempre um pedido que Sun Tzu faz, embora sentimentalismo em relação a subordinados nunca deva ser motivo de ação de um general: *Se, contudo, um general mostra-se indulgente em relação a seus homens, mas nunca pode se utilizar deles, gosta deles, mas não consegue comandá-los nem infligir punições quando violam regulamentos, então eles podem ser comparados a crianças mimadas, e não são úteis para nenhuma finalidade prática.*

Tome decisões corretas

O poder de um general precisa ser equilibrado para que suas ações sejam

ordeiras e os resultados virtuosos. *Se não estiver certo do sucesso, não use suas tropas. Se não estiver em perigo, não inicie uma batalha.*

Não se pode tomar decisões com base no ego ou em emoções. Da mesma maneira que Sun Tzu instrui seu general, você também precisa manter o orgulho e sentimentalismos sob controle para que a mente e os instintos reajam de forma adequada. De outro modo, seu processo de tomada de decisão será refém de um destes dois extremos – o orgulho pessoal ou a fluida expectativa das outras pessoas, ambos com iguais consequências desastrosas.

Orgulho leva líderes e seguidores a tomarem decisões apressadas,

desfocadas, que provocam dano tanto no presente quanto no futuro. Se você permitir que o orgulho influencie a tomada de decisão, vai destruir relacionamentos influentes, desenvolver uma reputação de alguém com quem não se deve trabalhar ou fazer negócios e, como Sun Tzu alerta, poderá cair em uma armadilha que só existe porque você tem um sentido delicado de honra.

Se seguir os desejos de outros e pensar muito a respeito do impacto de suas decisões, vai adiar ou evitar tomar medidas duras. Estará exposta a preocupações e perturbações. Muitas mulheres em posição de liderança descobriram que, em tempos de tumulto, adiar o inevitável, como demissões

individuais ou em massa, na verdade só cria um dano maior. Como Sun Tzu aconselha, aja com rapidez e determinação, e no melhor interesse daqueles que dependem de você.

PODER FORA DE LUGAR

O poder de uma espada manejada por um especialista é inacreditável. Para demonstrar isso, o instrutor de Nakamura Ryu Batto-Do, mestre sensei David Drawdy, detalhou como não aplicar uma técnica tremendamente perigosa chamada *kirioroshi*. Em vez de seguir os movimentos típicos, que são suaves e parecem não exigir esforço, embora sejam muito agudos, ele manejou a arma de maneira desajeitada, permitindo que a lâmina balançasse ao final do golpe. A forma correta de fazer o movimento é deixar a lâmina flutuar

levemente e parar de modo abrupto quase no seu destino. A lâmina não deve tremer nem recuar. Enquanto empunhava a espada desajeitadamente, demonstrando o uso incorreto, dizia:

– Está errado, é muito poder no lugar errado.

O problema, ele explicou, não é ser uma técnica perigosa ou poderosa em demasia. Não existe isso quando se sabe que a técnica é destinada a cortar armaduras de metal. A questão é empregar o poder na hora errada e no lugar errado.

Com certeza você já viu o poder ser empregado de modo inadequado durante sua carreira. Pode estar sendo gasto sem cuidado em uma gerência medíocre, por

gerentes inseguros que gastam muito tempo encobrendo erros ou por bons profissionais que estão nos postos errados. Esses são exemplos de poder mal aproveitado que leva a gastos de energia e recursos. Conheça você mesma e esforce-se para colocar seu poder profissional onde ele se encaixa.

Aplique bem seu poder

Todos temos uma quantidade finita de energia para nos levar até o fim do dia. Para sempre estar no seu melhor, use os recursos de maneira inteligente e aplique-os do modo e na hora adequados:

- Se for uma líder talentosa que gasta metade do dia em tarefas

administrativas, que estariam melhor nas mãos de um assistente, está colocando energia no lugar errado.

- Se é uma pessoa criativa que gasta muito tempo em reuniões de equipe ou com clientes quando deveria estar gerando novas ideias e conceitos, isso é poder no lugar errado.
- E, se está em um posto ou carreira não adequados para você, estará limitando seu potencial da mesma maneira, e não poderá voltar no tempo.

Para garantir o domínio nos negócios, na carreira e sobre você mesma, é

preciso sempre conduzir seu poder finito
aos lugares certos.

VOCÊ ESTÁ MELHORANDO OU LEVANDO UMA SURRA?

Muito apreço pelo *status quo* pode ser um entrave para algumas mulheres. As que reverenciam muito o *status quo* põem lealdade acima dos próprios interesses comerciais.

Claro, todas nós temos obrigações a cumprir ao longo da carreira. Como em outros setores da vida, aqui também você aprenderá suas melhores lições do modo mais doloroso; é assim que se melhora. Mas existe algo chamado

apanhar sem motivo, e é algo que ocorre em escritórios do mundo inteiro neste exato momento em que você lê estas linhas. Andar em direção a metas e propósitos levam-na para a frente. Servir de saco de pancada para alguém, mesmo que esta pessoa seja bem-intencionada, faz você recuar.

Eis um exemplo: quando eu estava na faculdade, voltava para casa com frequência para treinar em uma escola de caratê e *kick boxing*. O dono da escola, Rob, tinha um irmão mais novo que se preparava para a prova que poderia lhe dar uma faixa preta. Este irmão mais novo, David, empenhava-se muito e buscava a excelência, tanto por ele mesmo quanto para obter a

admiração de Rob. Apesar dessa vontade, o nível de habilidade de David nunca chegou a atingir todo o seu potencial. Ele não tinha um instrutor de qualidade ou um bom mentor que lhe mostrasse como melhorar.

Quando a prova já se aproximava, fiquei animada ao saber que Rob, um lutador extremamente competente, havia concordado em trabalhar com David para se preparar para o embate. Enfim, David teria o treinamento individual de que precisava. Pelo que soube, Rob estava sendo realmente duro. Fiquei animada para ver as melhorias.

Ao voltar para casa e falar com eles, percebi que a realidade não era bem essa. Era verdade que David se

submetia a um treinamento bem duro; não restavam dúvidas quanto a isso. Mas ele não estava melhorando: seu nível de habilidade estacionara no mesmo lugar de sempre. O que estava errado? Descobri quando falei com Rob.

– Estou realmente me dedicando – ele se vangloriou. – Colocamos as luvas em tudo que é lugar: no dojo, na casa dele, na minha, em qualquer lugar. Estou dando surras nele sem parar.

Comecei a visualizar a situação. Melhorar requer muito mais do que trabalhar duro. A diferença de habilidade entre os dois irmãos era significativa. Apesar de ter as melhores intenções, Rob não sabia como atrair o irmão mais novo de forma eficaz para o

mesmo nível dele. Sua ideia de treinamento era esmagá-lo com habilidades superiores, bater nele, machucá-lo e esperar que aprendesse a não apanhar e não se machucar.

Algumas pessoas conseguem aprender dessa maneira; a maioria não. David, estava claro, não conseguia. Em vez de adaptar métodos que não funcionavam, Rob apenas jogava em cima dele o que sabia, na esperança que os conhecimentos deitassem raízes.

O final da história dos dois irmãos é revelador. Pouco depois dessas sessões de pancadaria, David fez a prova e recebeu sua faixa preta. Alguns meses depois, abandonou as artes marciais. Apesar da vontade e do empenho para

obter a excelência, nunca conseguiu ir muito além. Pouco depois disso, Rob também abandonou o esporte.

Continuar no mesmo caminho, fazendo as mesmas atividades inúteis de sempre e esperar resultados diferentes não funciona. Levar uma surra só por levar é uma fórmula para o fracasso. Você precisa aprender nos próprios termos, e, se for mentora ou líder, assegure-se de que orienta os outros de maneira a fazer diferença para eles, não para você.

CONQUISTE SEU CAMINHO

Homens alfa são mais propensos do que mulheres alfa a se verem como “excepcionalmente competentes”. Essa opinião sobre si mesmos contribui para empurrá-los rumo a competições de alto risco e alta visibilidade: é onde podem se sobressair, serem vistos. Mulheres alfa, por outro lado, são mais inclinadas a evitar concorrência, mesmo quando têm boas chances de vencer.

Pode ser que a biologia tenha muito a ver com isso. Segundo o National Institute of Mental Health, homens têm uma necessidade biológica de

adrenalina – e a adrenalina aparece nessas situações de alta pressão, de alto risco. Mulheres, contudo, exultam com o efeito calmante da endorfina que é produzida em atividades do tipo “não olhem para mim”, como conversas em voz baixa e a construção de relacionamentos.

As autoras de *Dancing on the Glass Ceiling*, Candy Deemer e Nancy Fredericks, descrevem isso desta maneira: “[Nós, mulheres,] Crescemos em um mundo privado e cooperativo. Meninos crescem em um mundo de status e competição”. Apesar disso, competitividade certamente não é uma característica unicamente masculina. Geraldine Laybourne acredita que

mulheres são altamente competitivas. Apenas definimos a palavra *vitória* de outra maneira. Para uma mulher achar que venceu, segundo Laybourne: “Todo mundo também precisa vencer”. E prossegue: “Quando jogamos cartas, meu marido só fica feliz se ganhar. Para mim, fico feliz se nos divertimos. Fico mesmo. Tenho de jogar bem. Tenho de ter feito boas jogadas. Mas não preciso ver sangue na mesa para ficar feliz. E acho que esta é a grande diferença. Para mim, não é questão de alguém precisar perder”.

Para vencer de verdade, é preciso definir o que a vitória significa para você, e não o que significa para os outros. Para saber o que quer dizer

vencer, você precisa conhecer a si mesma.

Os desafios do campo de batalha

1. Na carreira, você já mudou as regras do jogo para manipular circunstâncias a seu favor? Como funcionou e o que você aprendeu com a experiência?
2. Liste seus cinco maiores pontos fortes. Agora, os cinco principais pontos fracos. Desafie a si mesma e peça a alguém de confiança que dê um aval na lista.
3. De que modo você empregou poder

em lugar errado? Como pode gerir
melhor seu tempo, recursos e
atitude?

MULHER GUERREIRA

Para Geraldine Laybourne, confiar nos instintos quer dizer conhecer você mesma

Geraldine Laybourne sabe a importância de liderar usando garra e instintos. Ela foi presidente do conselho e chefe executiva da Oxygen Media, bem como presidente da Disney/ABC Cable Networks.

Geraldine Laybourne acredita enfaticamente no potencial dos instintos femininos. “Uma das nossas maiores

qualidades é o instinto. Mulheres muitas vezes não acreditam nisso”, diz. Ela conhece mulheres que preferiram se dedicar a um trabalho árduo de análise em vez de seguir o próprio faro. Seu conselho: “Tenha boas ideias, seja criativa... e não racionalize demais, só faça”.

Um pré-requisito para seguir seus instintos é estar em paz consigo mesma. Laybourne sempre soube quem era, mesmo sendo a única mulher na sala de reuniões por um bom tempo de sua carreira. Mas tinha confiança em si mesma e achava que sua opinião era a melhor. Hoje, ela vê menos essa tendência de mulheres pretenderem ser o que não são só para se enquadrar na

cultura corporativa, definida por características masculinas. Mulheres não precisam mudar quem são para pertencer a um ambiente. “Não precisam usar lenços como gravatas. E não precisam fazer metáforas esportivas quando falam”, comenta Geraldine.

CAPÍTULO 14

Entender e influenciar os outros

Não conseguimos nada sozinhos neste mundo [...] e seja o que for que aconteça, será sempre o resultado de um bordado confeccionado pela vida das pessoas, com o entrelace de fios individuais de uns e outros que se cruzaram em algum ponto e criaram algo.

- Sandra Day O'Connor

A BATALHA: Seus atributos femininos podem ser uma força poderosa implícita no modo como você ajuda, estimula ou derruba os outros. Resista à tentação de ficar duvidando de si mesma ou se encontrará em uma posição de desvantagem quando lidar com outras pessoas.

A VITORIOSA: Use sua grande intuição, percepção e sensibilidade para saber das necessidades dos outros, tenham sido elas especificadas verbalmente ou não. Isso

permite que você colabore com grupos de pessoas, tenha uma boa comunicação com clientes e sócios e aprofunde seu entendimento sobre os adversários, para vencê-los. Os métodos de Sun Tzu para conseguir *insights* sobre o inimigo incluem obter informação por meio de espões e traidores. Hoje, a maioria de nós não trabalha com sabotadores profissionais nem espões industriais; mas você tem outros recursos, e não é para desconsiderar o que há dentro de você mesma. É preciso confiar e refinar as

habilidades de compreensão sobre o outro – amigos, inimigos, e todo mundo que estiver entre uma coisa e outra.

É tão importante para você entender amigos e inimigos quanto foi para Sun Tzu. No caso dos inimigos, você precisa ser capaz de avaliá-los para antecipar e neutralizar o ataque. Significa aperfeiçoar a capacidade de se manter sempre um passo à frente, de interpretar armadilhas e perceber reais intenções. As mesmas habilidades também devem ser usadas na interação com clientes, sócios e colegas.

Primeiro, uma palavra sobre inimigos. Pode ser que não esteja lendo

este livro como um guia prático e literal para poder deslanchar em campanhas militares visando o bem do Estado.

“Inimigo” pode ter um significado mais abrangente para você. Pode ser um sócio hostil ou um membro do conselho, alguém superior a você que esteja montando um dossiê para derrubá-la, um colega que compete por uma promoção, o Golias de toda a indústria ou qualquer empresa concorrente.

Não importa quem é o inimigo: você terá de compreendê-lo, o que é crítico. Se pretende derrotá-lo e expandir seu território, terá de atingi-lo na hora oportuna e com a força exata e bem direcionada. Se souber o que motiva seu inimigo, poderá explorar essa situação,

como aconselha Sun Tzu: *Ofereça uma isca para atrair o inimigo quando ele estiver em pequena vantagem; ataque com tudo quando estiver na desordem.*

CONHEÇA O INIMIGO

Sun Tzu não fala muito sobre intuição ou sobre o uso dos instintos, mas pede constante vigilância e percepção para discernir o que está por trás de cada passo do inimigo. É importante sempre avaliar o inimigo para saber quando ele está forte e quando está fraco: *Analise o plano de batalha do inimigo, para ter um entendimento claro dos seus pontos fortes e fracos. Agite-o para esclarecer seu padrão de movimento. Atraia-o para campo aberto a fim de descobrir os pontos vulneráveis de sua disposição. Provoque-o e aprenda onde*

sua força é grande e onde é deficiente.

Não espere que o inimigo revele a própria fraqueza; é preciso ajudá-lo a fazer isso. O quanto você o conhece e a maneira como vai aplicar esse conhecimento serão fatores decisivos para determinar a vitória. Segundo Sun Tzu: *É necessário que um general inteligente faça avaliações corretas da situação do inimigo para criar condições que levem à vitória, além de calcular as distâncias e dificuldades do terreno. Aquele que souber estas coisas e aplicá-las na batalha vai vencer definitivamente.*

Nina DiSesa, presidente do conselho e chefe do departamento de criação da McCann Nova York, diz ter visto muitas

mulheres subirem a ladeira do sucesso só para baixar a guarda quando chegaram lá em cima. Ela observa que, embora as mulheres possam ter ascendido graças à intuição e à habilidade de interpretar e compreender pessoas, abandonam isso uma vez obtido o sucesso. Em vez delas, serão os gerentes recém-promovidos que agora se dedicarão a observá-las. Nina DiSesa observa a diferença entre interpretar os outros e ser interpretada, e diz que isso se dá porque elas esquecem que não são invencíveis.

Programa bem o momento do ataque

Como Sun Tzu repete várias vezes:

ter noção de oportunidade é parte importante na compreensão do inimigo. É preciso saber quando atacar e quando esperar por uma oportunidade melhor:

Ele se abstém de interceptar um inimigo cujas bandeiras estão em perfeito estado, e desiste de atacar um exército cuja formação apresenta-se em perfeito triângulo. Esta é a arte de avaliar circunstâncias.

Saiba o que a espera, avalie as condições e deflagre o ataque quando for a hora certa.

Sun Tzu oferece mais uma visão de quando é ou não o momento certo para iniciar um ataque. Esteja você posicionando uma corporação inteira, uma divisão, uma equipe ou apenas você

mesma, siga estas diretrizes: *A arte de posicionar tropas diz que, quando o inimigo ocupa terras altas, não se deve confrontá-lo ladeira acima, e, quando sua retaguarda estiver protegida por colinas, não se deve fazer um ataque frontal. Quando o inimigo fingir uma retirada, não o persiga. Não ataque soldados com ânimo elevado. Não aceite iscas oferecidas pelo inimigo. Não aborreça um inimigo que está se retirando para as próprias terras.*

Quando um adversário está em posição de força, não invista. Quando tem a retaguarda protegida por colinas, não faça ataques frontais. Perceba bem as intenções do inimigo, de modo que possa saber quando ele armará alguma

emboscada para atraí-lo a uma armadilha. Não ataque enquanto ele tiver o espírito aguçado. Não ataque um inimigo que fará qualquer coisa para se defender.

Em vez disso, ataque-o onde for vulnerável, explore suas fraquezas. Sun Tzu fala aqui de um general eficiente na avaliação das fraquezas do inimigo: *Sua ofensiva será incontrolável ao ir fundo nos pontos fracos do inimigo; não poderá ser dominado se sua retirada se der em movimentos rápidos. Assim, se quisermos lutar, o inimigo será impelido a se engajar mesmo sabendo que estará mais seguro atrás das altas defesas e profundas trincheiras. Isso se dá porque atacamos uma posição que*

ele é obrigado a abandonar.

Interprete os sinais

Sun Tzu repete com frequência o pedido de que se fique atento aos sinais reveladores das condições do inimigo: *Se as bandeiras estão ao léu, há sedição em andamento. Se os oficiais estão zangados, os soldados estão esgotados. Quando o inimigo alimenta os cavalos com cereais, mata o gado de carga para comer e empacota os utensílios de armazenagem de água, demonstra não ter intenção alguma de retornar ao acampamento e está determinado a lutar até a morte.*

Você tomará decisões com base em informações bem amalhadas e

executará suas ações a partir desse conhecimento. Classifique os sinais vistos para saber quando o concorrente está fraco e quando está forte, assim terá conhecimento do momento certo para deflagrar o ataque e obter vitórias rápidas e decisivas.

Planeje o ataque

Conhecimento e informações objetivas são tópicos críticos, assim como uma execução sem falhas do que foi planejado. Nem sempre as condições estarão favoráveis a um ataque. Sun Tzu pede que se evitem os pontos fortes do inimigo. Em vez disso, foque na estratégia: *A melhor política, quando em guerra, é atacar a estratégia do*

inimigo. A segunda melhor é perturbar as alianças dele através de meios diplomáticos. E a terceira é atacar seu exército em campo aberto. A pior de todas é atacar cidades muradas. Atacar cidades é o último recurso, quando não houver mais nenhum outro.

Atacar a estratégia do adversário é um conceito profundo e bem mais complexo do que se lançar em um ataque total. A pior abordagem é atacar um inimigo bem entrincheirado, com boas defesas. Isso é difícil e custa caro em termos de recursos e pessoas. Você faria bem se estudasse essa passagem e definisse o que a frase *atacar a estratégia do inimigo* quer dizer para você.

O REGENTE DA ORQUESTRA

Sua habilidade em compreender os outros pode ser aplicada a muitas coisas, além de observar o inimigo. Pode ser direcionada também a colegas, sócios e outros. Margaret Heffernan, autora de *How She Does It*, chegou à conclusão de que o estilo de liderança feminino não raro se apoia na estratégia de liberar o potencial de outros. Em seu livro, ela compara essa característica à atuação de um regente de orquestra. São mulheres que fazem cada um dar o melhor de si, ao mesmo tempo que fomentam resultados maiores que a soma

de participações individuais.

Liberar o potencial dos outros é muito importante para Sun Tzu, que sempre fala como é crítico escolher e utilizar bons soldados: *Um comandante experiente faz um ótimo acampamento ao se beneficiar das condições existentes e caso não faça pedidos excessivos aos comandados. Assim, pode selecionar os homens certos e explorar o entorno. Aquele que tira vantagem da situação usa seus homens como toras ou pedras. É da natureza de toras e pedras ficarem paradas em terreno plano e rolar quando em declive. Se forem angulosas, se deterão; se forem arredondadas, deslizarão. Assim, a energia de tropas*

sob um bom comando é como o ímpeto de pedras redondas que se precipitam com rapidez montanha abaixo por centenas de metros. Eis o que significa “bom uso de energia”.

O conceito de Sun Tzu é similar ao de Margaret Heffernan. Um líder experiente constrói equipes fortes cujos membros trabalham em coesão para obter resultados magníficos. Sabe como dirigir grupos e também quando sair do caminho para que o desempenho das pessoas desenvolva-se.

Geraldine Laybourne pôs essa teoria em prática durante a carreira. Sua filosofia gerencial formou-se cedo, durante a atividade como professora em um ambiente de cursos livres e

monitoramento individual de alunos. Quando se tornou administradora, lembrou-se desse método de discernimento de qualidades específicas de cada indivíduo. Diz que foi um processo gratificante descobrir o quanto sua equipe era boa e como cada um dava o melhor de si.

O CAMINHO PARA O CONSENSO

Muitas mulheres administram com base em um modelo de busca de consenso. O que não quer dizer que não sejam capazes de tomar decisões duras e solitárias. É que apenas dão valor às possibilidades colaborativas da equipe. Para obter consenso, você precisa estar disposta a escutar os outros e a buscar maneiras de ajudá-los a serem bem-sucedidos. Para boas administradoras, isso significa estimular um ambiente em que qualquer um possa ser ouvido. Ao longo da carreira, Geraldine Laybourne

vivenciou um tipo de dinâmica que pode lhe ser familiar: uma mulher faz uma contribuição pessoal em uma reunião e ninguém presta atenção. Dez minutos depois, um homem diz a mesma coisa e todo mundo aprecia, e ele chega a receber aplausos.

“Nunca deixei algo parecido ocorrer”, diz Geraldine, lembrando de sua época de liderança. “Se Sara Levinson dizia algo, eu repetia até que alguém escutasse; e, quando um cara tentava levar o crédito pela ideia dez minutos depois, interrompia dizendo: ‘Que simpático de sua parte dar apoio à ideia da Sara!’”

Colaboração em vez de

dominação

Para fazer o livro *Alpha Male Syndrome*, Kate Ludeman e Eddie Erlandson aproveitaram a experiência como treinadores e se apoiaram em uma extensa base de pesquisa científica. Concluíram, naturalmente, que mulheres alfa têm ambições e são atraídas por postos de comando; mas mulheres alfa são muito menos inclinadas a empreender um estilo de liderança voltado à dominação. São mais afinadas com o clima emocional do ambiente, e mais interessadas que homens alfa em procurar meios de colaboração e em criar situações em que todos ganham. Tais mulheres tendem a buscar um consenso em vez de apenas impor sua

vontade. Os autores resumem a situação assim: “Em outras palavras, mulheres alfa querem liderar, mas não necessariamente controlar tudo”.

Ludeman e Erlandson estabelecem um contraste interessante entre mulheres alfa e homens alfa quando se trata de relacionamentos profissionais: “Homens tendem a ver seu relacionamento profissional em um contexto hierárquico ou competitivo, como oportunidade para afirmar seu poder e domínio. Isso cria relacionamentos funcionais, mas não relacionamentos *ricos*, porque um certo nível de confiança precisaria estar presente na troca. Mulheres, contudo, abordam a questão de relacionamentos profissionais em um contexto

cooperativo, como oportunidade para formar alianças”.

Uma mulher alfa, a ex-presidente do conselho do eBay, Meg Whitman, é um bom exemplo das diferenças de estilo de liderança entre homens alfa e mulheres alfa. Ela, como a maioria dos alfa de ambos os gêneros, gosta de estar no comando; aprecia avaliações de desempenho e é justamente famosa pelos resultados obtidos na própria carreira. Foi indicada como a mulher mais poderosa da América corporativa pela revista *Fortune*. Também é conhecida pela alta capacidade de empatia social, por ser uma ouvinte justa e atenta e pelo estilo colaborativo.

Dê poder às equipes

É essa capacidade colaborativa que levou Meg Whitman a formar equipes excepcionais, como as do eBay. A companhia, cujos negócios são baseados na internet, cresceu 700% durante sua liderança. Tom Tierney, membro do conselho do eBay, lembra: “Seu atributo mais impressionante é fazer com que outras pessoas ou grupos resolvam as coisas”. Enquanto a natureza competitiva e assertiva de Whitman é comum entre homens alfa, os traços de colaboração e empatia não se encontram entre eles, segundo os estudos de Kate Ludeman e Eddie Erlandson.

Sun Tzu reconhece que dar poder às tropas só é possível atendendo às

necessidades delas, para que façam sempre o melhor: *Preste atenção ao bem-estar dos soldados e não os fatigue à toa. Tente mantê-los animados e poupe-lhes a energia.*

Equipes são mais eficientes quando seus membros utilizam o máximo potencial individual, quando são bem direcionados e têm as necessidades atendidas. Isso requer compreender as pessoas que lutam por você. Para seguir as diretrizes de Sun Tzu, é preciso estar atenta à equipe, assegurar que as pessoas certas estejam nos postos certos e ter certeza de que a liderança tem um alto apreço por pessoas com talento. Demonstre sua preocupação para com a equipe, e eles demonstrarão lealdade na

hora em que você mais precisar dela.

SUN TZU EM ALIANÇAS

Nenhuma discussão – em negócios ou campos de batalha – a respeito da compreensão de outro ser humano pode estar completa sem incluir os aliados. A visão de Sun Tzu é atemporal. Primeiro, diz ele, você precisa saber em que está se metendo ao formar alianças: *Aquele que desconhece os desígnios do vizinho não deve entrar em uma aliança com ele.*

Uma ideia simples, mas quantas vezes você viu tal prudência ser abandonada por sócios muito ansiosos que correm para assinar um acordo? Da mesma

maneira que você deve avaliar com cuidado o inimigo, também deve avaliar por completo um potencial aliado antes de estabelecer laços significativos com ele. Quanto mais importante e profunda for a aliança, mais você deve saber a respeito da outra parte.

Alianças bem-feitas apresentam grande benefício: *Aqueles que nada sabem das condições de montanhas e florestas, perigosos desfiladeiros, áreas alagadas e pântanos, não podem estar à frente na marcha de um exército. Os que não usam guias locais não têm condições de obter vantagens de um terreno.*

Você não pode ter sucesso se não conhecer os detalhes e a aparência de

territórios hostis. Alianças poderosas podem ser muito úteis e ajudá-lo a fazer boas avaliações de novas oportunidades que surgem. Mas, mais importante, Sun Tzu adverte, é ter certeza de estar levando em consideração as motivações da outra parte. Muitos acordos de cooperação corporativa não valem o papel em que foram impressos, porque não há uma estratégia factível de longo prazo que possa aproveitar bem os esforços iniciais ou beneficiar igualmente ambas as partes.

Compreenda o que a outra parte quer obter da aliança. Na verdade, há um futuro à vista? A outra parte está seriamente empenhada? Se não, você fará melhor em usar seus esforços em

valiosas atividades próprias que fortalecerão sua empresa.

Muitos microempreendimentos ou de médio porte que tentam construir alianças com organizações bem maiores não percebem o que isso significa para o grande sócio. Tais acordos ou não levam a lugar algum ou acabam dando mais problemas do que resultados, porque a empresa maior não tem incentivo para agir. Construa alianças que sejam importantes para ambas as partes. De outra maneira, você pode descobrir – depois de gastar um bocado de tempo, esforço inútil e dinheiro – que os grandes não precisam de você tanto quanto você deles. Em um exército forte, diz Sun Tzu, *a pessoa não precisa*

buscar alianças com Estados vizinhos, sequer juntar seu poder ao de outros, mas apenas seguir com os desígnios da própria estratégia para vencer o próprio inimigo.

Os desafios do campo de batalha

1. Você se vê sufocando sua natureza instintiva para focar na lógica e em dados objetivos quando se trata de compreender os outros? Se sim, como pode chegar a um equilíbrio que o faça ser mais eficiente?
2. Você busca o consenso? Se sim, seu ambiente de trabalho valoriza

esse tipo de habilidade? Se não, o que você pode fazer para influenciar a cultura corporativa e desenvolver uma noção de consenso?

3. Atacar a estratégia do adversário é um conceito profundo. Pense em uma ocasião em que fez isto ou viu algo parecido ser feito. Como pode utilizar essa iniciativa para vencer a concorrência de hoje?

MULHER GUERREIRA

Entender os outros faz sentido para os negócios, segundo Marion Luna Brem

Marion Luna Brem era uma mulher casada com dois filhos pequenos quando sua feliz vida particular foi destruída por um diagnóstico de doença terminal. Tinha trinta anos e mais cinco para viver. No prazo de poucas semanas, fez uma histerectomia e uma mastectomia. Seu cabelo caiu com a quimioterapia.

Lutava contra o câncer sem plano de saúde, sem emprego e após um divórcio recente – embora fosse a provedora da

casa. Sem perder tempo, seguiu o conselho de uma amiga, que a encorajou a tentar a área de vendas. Depois de dezesseis entrevistas malsucedidas, conseguiu um lugar no mais típico ambiente masculino que existe – venda de carros. E fez muito bem. No final do primeiro ano, foi eleita a vendedora do ano. Aos 36, abriu a própria loja, a Love Chrysler, que se tornou um empreendimento multimilionário.

Na experiência de Marion Luna Brem, mulheres são boas em interpretar os outros e perceber quais os pontos-chave de uma conversa. Mulheres, diz, dirigem-se diretamente “aos propósitos de vida das pessoas, sabem onde está a fonte de sua energia, as coisas que

podem dar sentido e emoção à vida delas”. É uma grande vantagem, acrescenta, quando se trata de estabelecer conexões e fechar uma venda. Mulheres escutam o que está sendo dito e, principalmente, o que não está.

A filosofia de vendas de Marion é simples, embora não seja óbvia. Ela a chama de “empenhar-se com o coração”. Para uma mulher que passava por um divórcio, ela mandou um cartão dizendo “agente firme”. Quando um cliente decidiu pôr um membro da família dele em uma casa de repouso, ela mandou flores com um bilhete de encorajamento. No último dia do ano letivo, clientes que eram professores recebiam um cartão

dizendo “Você conseguiu!”.

Ela acredita que ser mulher foi uma vantagem em um setor de negócios dominado por homens. Permitiu que ela usasse sua intuição e fosse atenciosa com os compradores, cuidando das necessidades deles. Ela não tem dúvidas sobre a importância de se manter em contato com as emoções. Graças a isso, os compradores se sentem confortáveis e são sinceros com ela.

Essas estratégias de compreensão a respeito do outro têm sido de suma importância para Marion. Ela está presente na revista *Inc.* como empresária do ano. Também na lista das cem principais executivas das revistas *Hispanic Business* e *Working Woman*, e

é membro da *The International Automotive Hall Of Fame*.

CAPÍTULO 15

Adote o básico

A vida é curta. Levante-se. Vá em frente.

- Condoleezza Rice

A BATALHA: Distrações disfarçadas de oportunidades, impaciência e falta de foco podem afastá-la diariamente de seus objetivos. Tentativas de agradar o outro ou agir sempre seguindo regras também são distrações. Tais desvios podem

fazer com que você perca a noção dos fundamentos, como o de avançar na carreira e tocar sua empresa.

A VITORIOSA: Para conseguir um sólido sucesso, é preciso pôr em prática continuamente um entendimento profundo dos fundamentos da vida. Tenha foco, consistência, e aja com base em princípios, sabendo o que é importante em cada ação que empreender.

Estejamos nós falando de vendas, liderança, guerras, filhos ou esporte, os

fundamentos básicos são verdades simples e confiáveis. É neles que nasce a sabedoria. Fundamentos são tão importantes para você quanto foram para Sun Tzu. Para se manter afiada, é necessário estudar profundamente as circunstâncias, com dedicação exclusiva.

Elegante em sua simplicidade, *A Arte da Guerra* foca em fundamentos. Esta genialidade tão simples e comprovada é o motivo de Sun Tzu ser estudado até hoje com tanto interesse. Nos 2500 anos que se passaram desde que ele escreveu sua obra, o mundo mudou. Armamentos obtiveram mudanças revolucionárias. A escala de uma batalha aumentou exponencialmente. Mas as verdades

básicas de Sun Tzu não mudaram.

Nos dias de Sun Tzu, inovação era algo bem diferente. Seu modo de vida natural era o combate e seu instrumento de mudança era a guerra. Mas a inovação tem hoje, para nós, o mesmo propósito que tinha naquela época: melhorar a vida e o destino de nossa gente. O assunto é sempre o mesmo, as coisas básicas.

REFLEXÕES SOBRE OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Para obter a vitória, Sun Tzu pede que você obedeça a estes cinco princípios fundamentais:

- 1. Aquele que sabe quando lutar e quando não lutar vai vencer.*
- 2. Aquele que compreende como lidar com forças superiores e inferiores vai vencer.*
- 3. Aquele cujas tropas estão coesas em um só propósito vai vencer.*

4. *Aquele que está preparado e sabe esperar por um inimigo que não está preparado vai vencer.*
5. *Aquele cujos generais são capazes e agem sem interferência de seu soberano vai vencer.*

É nestes cinco pontos que a vitória se dá a conhecer.

Há muito o que pensar sobre esses princípios. Você pode lê-los rapidamente, mas eu recomendo que você os estude com muita atenção.

O primeiro princípio é o de lutar só quando você estiver em vantagem. Se você não pode vencer, encontre uma outra opção que não seja a luta. Desvie-se, retire-se ou use da esperteza para

sair do conflito aberto. Batalhas são caras e, em geral, um desperdício. Se a batalha for a única opção, escolha um outro dia, em que as circunstâncias sejam mais favoráveis.

Se você de fato entrar na luta, precisa saber, antes mesmo de entrar, que é capaz de vencer. Mais do que isso, cada batalha em que você lutar precisa lhe render alguma vantagem, seja ela uma batalha pessoal, empresarial ou do seu departamento: *Se não for do interesse do Estado, não aja. Se não estiver seguro do sucesso, não use suas tropas. Se não estiver em perigo, não entre na batalha... Assim, quando o assunto for guerra, o dirigente iluminado é prudente, e o bom general tem sempre*

muita cautela. Assim, o Estado mantém-se seguro e o exército, preservado.

Esses princípios básicos são a essência da estratégia de batalha de Sun Tzu.

CONHEÇA O PLANO INIMIGO

Para Sun Tzu, conhecer o inimigo está entre os aspectos mais fundamentais de uma batalha. Se você não o conhecer, não será capaz de equiparar-se a ele em um campo de batalha, no fechamento das vendas ou em qualquer outro campo competitivo. É um pedido de Sun Tzu que você mantenha análises do tipo pontos fortes *versus* pontos fracos, oportunidades *versus* ameaças (SWOT, em inglês) e aja com base nelas: *Analise o plano de batalha do inimigo, para ter um entendimento claro de seus pontos fortes e fracos.*

Para conhecer o inimigo, ele sugere aos leitores, entre outras coisas, a utilização da espionagem: *A razão de um soberano iluminado e um general sábio conquistarem o inimigo a cada ação e terem vitórias que ultrapassam a do homem comum é que eles trabalham com conhecimento prévio... Este conhecimento deve ser obtido por homens comuns que conhecem a situação do inimigo.*

É pouco provável que você tenha um setor de espionagem na folha de pagamento. Mas com certeza terá acesso a recursos que poderão ajudá-la a obter um quadro completo do mercado, com detalhes de líderes e empresas emergentes, que permita a você

acompanhar as mudanças nos principais personagens, tendências e tecnologias. Toda essa informação está disponível hoje para qualquer um, de modo que prestar atenção no que é publicado sobre seus concorrentes é tarefa fácil. Serviços de acompanhamento de mídia e institutos de pesquisa abundam. Utilize os instrumentos a seu alcance e também as redes sociais, de forma que esteja sempre à frente de seus adversários, obrigando-os a manter-se em movimento constante e deixando você sempre com as melhores cartas na mão. Use tudo o que estiver a seu dispor.

PROCURANDO A FLORADA, PERDE-SE O FRUTO

Não importa quanto dinheiro você ganha, quanto sucesso obtém ou quantos diplomas tem pendurados na parede, os fundamentos básicos devem estar sempre na frente dos seus olhos. Você precisa praticá-los e estudá-los. Só porque são simples, não quer dizer que sejam fáceis ou que sejam bem compreendidos pelos outros.

Como já mencionado, Miyamoto Musashi foi o maior espadachim que o

mundo já teve. Ele advertiu, há quatrocentos anos, na obra clássica da cultura japonesa, *The Book of Five Rings*, que não devíamos nos ater tanto à florada de uma árvore a ponto de ignorar o fruto. Musashi não está dizendo para ignorar as flores. De jeito algum. Além de ser um guerreiro brilhante, era também pintor, poeta e jardineiro. Apreciava a beleza, mas sabia que o importante é a substância. Sempre mantenha o objetivo dos negócios em foco.

A tendência de se desviar devido a distrações é algo observado com muita frequência em organizações grandes ou pequenas. É tentador deixar de lado os objetivos para ir atrás de uma

necessidade imediata. Muitas vezes damos atenção desproporcional a fatores de pouco significado ou nenhuma importância, e que estão em conflito com as metas gerais. Em outros momentos, a excitação gerada por uma nova ideia, tendência ou conceito é contagiosa antes mesmo que seu valor seja testado.

É este foco deslocado o que provoca tantas situações irônicas de rompimento entre a missão de uma empresa e suas práticas diárias. Você vê isso sem parar: empresas de telecomunicação com sistemas de comunicação interna que não funcionam; firmas de *web design* com sites horrorosos; departamentos de atendimento ao cliente

nos quais você nunca consegue alguém que ajude e, quando consegue, a chamada cai; gráficas com cartões de visita que parecem ter sido feitos na xerox da esquina. Quando as organizações perdem o foco do que são e o que fazem, os fundamentos básicos se perdem. Elas param nas flores.

O CAMINHO PARA O FRACASSO

O caso que vamos discutir nesta seção aconteceu em um dojo de jiu-jítsu, mas cenários iguais acontecem todos os dias em empresas do mundo inteiro. Aqui, aconteceu com um estudante, mas poderia ser com algum presidente do conselho.

Um estudante impaciente acha que o nível de suas habilidades é fantástico. Aproxima-se do instrutor e fala que está pronto para ser promovido ao próximo nível da faixa preta. Não está pronto, é claro: se estivesse não precisava ter

falado, o instrutor diria isso a ele.

O instrutor, experiente, concorda que pode ser a hora de uma prova. Chama seus estudantes mais antigos e compartilha com eles os parâmetros da prova. Será uma prova de humildade para o candidato. Para passar, só com um desempenho extraordinário no quesito humildade.

No dia da prova, o estudante chega, pronto para mostrar do que é capaz. O instrutor e os estudantes mais antigos também estão prontos, mas para demonstrar que ele não sabe nada. Como esperado, as coisas não saem bem para o candidato. Ele fracassa com todo mundo olhando. O fracasso é um golpe grande para o ego inflado. Mas não é o

pior. Pessoas fracassam nestas provas sem parar. A maior vergonha é que o estudante percebe não ter conseguido demonstrar proficiência em conceitos e técnicas das mais básicas. Foi dominado pela arrogância e convenceu-se de que era tão capaz que nem precisava mais dos exercícios fundamentais: aquilo não estaria à sua altura. A realidade, contudo, estava óbvia para todos, menos para ele. Em vez de uma cabeça repleta de sabedoria e conhecimentos, ele tinha uma mente cheia de coisas bem diferentes.

Este estudante insolente ficou fascinado com técnicas da moda, cheias de brilhos. Ele perdeu contato com o básico e, assim, perdeu contato com

tudo.

Diferentemente de quem é um verdadeiro especialista, capaz de, com determinação, levantar-se para obter o que quer, o estudante não tinha condições de obter os resultados que desejava. Se houvesse compreendido profundamente os fundamentos básicos e se dispusesse a aplicá-los de maneira mais aprimorada e ampla, teria conseguido o que queria sem precisar pedir.

Quando os fundamentos de uma empresa se atrofiam

Não é coincidência que a arrogância e

a impaciência sejam sempre acompanhadas de uma atrofia dos fundamentos básicos. Todas nós tivemos experiências parecidas com esta: tentei sem parar entrar em contato com um representante de vendas, para fazer uma compra por atacado de um livro escrito por um guru do marketing. Este especialista vangloriava-se das virtudes de ter montado uma máquina de vendas capaz de oferecer um serviço de qualidade impecável ao cliente. O problema é que o dito guru não tinha uma máquina de vendas montada – aliás, sequer um serviço básico de atendimento ao cliente. Quando alguém afinal entrou em contato comigo, depois de uma espera de semanas, não

adiantava mais: era muito tarde. A empresa dele tinha perdido a noção dos fundamentos básicos de negócios, tanto quanto de sua missão. E, para mim, sua credibilidade também foi para o ralo.

Você vê o tempo todo pessoas fracassarem em conseguir o fundamental. Vendedores que esqueceram o básico de uma comunicação pessoal não têm um fechamento de vendas como costumavam ter. Gerentes de conta negligenciam o que é básico na administração dos clientes, como retornar chamadas e fazer um acompanhamento de prazos – perdem contas valiosas no processo. Líderes que dão um péssimo exemplo, mas esperam que a equipe funcione sem

falhas, em breve não terão ninguém, bom ou ruim, por perto.

ULTRAPASSE A COMPLEXIDADE PARA CHEGAR À SIMPLICIDADE

Além de simplesmente esquecer o que é básico, muitas empresas também erram ao permitir que uma complexidade desnecessária atrapalhe o que é fundamental – sendo que fundamental é atingir as metas da empresa.

Um bom exemplo é o de uma empresa com a qual eu estava trabalhando no lançamento de um *website*. O objetivo empresarial era claro: lançar o *website* em uma data estabelecida, de modo que

isso apoiasse a chegada de um promissor novo produto no mercado. Outras ações dependiam deste lançamento. Infelizmente, por culpa da indecisão do chefe executivo e de uma estrutura não hierarquizada de gerência, a empresa não conseguiu se afastar de questões do tipo “que cor exata colocar no fundo das telas” e outros detalhes diminutos. Hesitavam, iam e vinham, sobrecarregados com coisinhas. Cada um deles tinha uma ideia diferente.

Essas questões eram insignificantes e irrelevantes para o que o site pretendia. A empresa não iria vender um tostão a mais de seus produtos por causa dessas tecnicidades. Mas o lançamento do site, e do produto, foi adiado

substancialmente, enquanto eles brigavam por bobagens. No fim, isto lhes custou tempo e dinheiro. Eles pararam nas flores e perderam seus objetivos comerciais de vista.

Especialistas em executar multitarefas, mulheres em funções medianas na profissão – e mesmo em postos mais altos – têm em geral táticas altamente eficazes. Elas são ótimas com detalhes, capazes de acompanhar componentes muito complexos. Tais habilidades importantes e esse nível de acompanhamento de detalhe são essenciais em qualquer empresa. Mas o perigo é ficar tão voltada às minúcias do dia a dia que a visão geral das coisas fica comprometida. Não importa quão

profundamente você está estudando um problema e desenvolvendo uma solução, sempre mantenha em mente para que isso serve.

Um golpe é só um golpe

O filósofo de artes marciais Bruce Lee explicita o que quer dizer ultrapassar a complexidade para chegar à simplicidade. Lee teve um momento de epifania, depois de muitos anos de treinamento, que está repleto de lições de vida. “Antes de estudar artes marciais, para mim um golpe era só um golpe, um pontapé, só um pontapé. Depois que comecei a estudar, o golpe parou de ser só um golpe, um pontapé não era mais só um pontapé. E, agora

que compreendo a arte, um golpe é só um golpe, um pontapé é só um pontapé.”

É um estado de compreensão tão profundo que a simplicidade de tudo enfim se revela, como está dito em “Capte a essência”, no **Capítulo 12** – Estar preparada. Isso só acontece com um domínio de mestre; até lá, há muitas flores e poucos frutos.

A alma da simplicidade em ação

Na introdução de um discurso proferido logo após deixar a HP, Carly Fiorina expressou o que é chegar ao núcleo da simplicidade. “Muitas pessoas julgam você pelo que veem do lado de fora”, disse ela. “Só você e

Deus sabem o que há por dentro. Mas, ao final da vida, se as pessoas perguntam qual é sua maior realização, minha aposta será de que a resposta é algo que aconteceu em seu interior, que ninguém viu, algo que não teve nada a ver com o sucesso exterior e tudo a ver com a maneira como você decidiu viver sua vida neste mundo.”

QUERER NÃO BASTA – DISCIPLINA É ESSENCIAL

Iniciar e impulsionar uma empresa requer responsabilidade e empenho excepcionais. O destino de famílias, funcionários, investidores, sócios e até mesmo de comunidades pode estar em jogo. A maioria das empresárias inicia os negócios com um sonho grande e um capital pequeno. São apaixonadas pelo que fazem e pelo que põem no mercado. Mais que isso, querem que seus sonhos tornem-se realidade. Farão o que for

preciso.

Para obter o que desejam, trabalham muito duro e, em geral, de modo muito inteligente. Sua visão é criar uma empresa melhor, um produto melhor, um melhor sistema de fornecimento de serviços. Mas, algumas vezes, a paixão extingue-se antes que consiga brilhar. Exaustão, obstáculos inesperados, projeções de lucros não realistas, panorama econômico desfavorável, administração falha e modelos inadequados de estruturas de negócios — tudo pode contribuir. Aquilo que queriam mais do que tudo perde a urgência. O brinquedinho novo tão colorido não parece ser mais tão colorido nem tão novo. Tudo que resta é

trabalho duro, horários longos e incertezas.

Quem é empresária sabe a estatística. Só cerca de metade das pequenas empresas sobrevive aos primeiros cinco anos de funcionamento. Começar uma empresa não é tão difícil; difícil é manter e desenvolver o negócio – eis o real desafio.

Manter é a parte difícil

Marsha Serlin sabe o que significa ser uma pequena empresária em tempos difíceis. Também sabe o que significa perseverar e ter disciplina para obter sucesso. “Não há nada que dê mais satisfação do que fazer as coisas para si mesma, contra tudo e todos”, diz ela.

“Quando a luz está mais fraca é, provavelmente, quando mais há esperança. Não desista facilmente! Meu ensinamento de sabedoria: aguarde até o terceiro ano de funcionamento, e aí você navegará em águas mais tranquilas. Todas nós queremos sucesso instantâneo, mas você precisa construir as fundações da empresa.”

Uma escola de caratê hoje falida é um exemplo perfeito de quão difícil pode ser manter uma pequena empresa em funcionamento depois que a animação inicial se foi. O instrutor-assistente Mark queria poucas coisas na vida além de ter sua própria escola. Incansavelmente ele produzia planos comerciais, currículos. Pesquisou locais

para alugar e falou com proprietários e sócios em potencial. Então, um dia, depois de alguns anos de sonhos e planos, o instrutor-chefe de onde Mark trabalhava calmamente anunciou que estava indo embora. Tinha perdido a vontade de treinar, de ensinar. Ele disse a Mark:

– Enfim você terá o que sempre quis: a escola é sua.

Deu as chaves para Mark e saiu.

Era um tremendo presente. Havia um bom grupo de estudantes ativos e pagantes que o conheciam e respeitavam, e que estavam entusiasmados com a oportunidade de aprender seus ensinamentos. Ele havia ganhado uma escola de boa reputação

que estava em funcionamento há décadas. O proprietário do imóvel tinha um bom relacionamento e pedia um aluguel bem razoável. Só em equipamento, entre esteiras, espelhos, armas e o material de boxe, Mark teria de gastar milhares de dólares se tivesse de comprá-lo em lojas. Seria praticamente impossível achar tudo isso em bom estado, usado, naquela época pré-eBay. Seu sonho tinha se tornado realidade – e a realidade chegava a ultrapassar o sonho!

Mas, poucos meses depois, Mark já não estava tão dedicado. Faltava com frequência, preferindo ficar com a namorada nova e fazer diversas outras coisas. Não demorou para os estudantes,

seus pais e o proprietário lhe pedirem que se afastasse. A assistente de Mark, Stephanie, tomou seu lugar. Ela também saltava de entusiasmo, mas não tinha as qualidades de liderança necessárias para manter as coisas andando. Também logo perdeu o ânimo e a escola fechou de vez.

Para Mark e Stephanie, querer era fácil; ter e manter eram a parte difícil.

DISCIPLINA E O BÁSICO

Qualquer um pode querer. Quem tem sorte pode ganhar. Mas é preciso disciplina e consistência para receber, manter e fazer crescer. Isto é verdadeiro, esteja você gerenciando milhares de pessoas, uma equipe pequena ou apenas a própria carreira: disciplina é fundamental.

Sun Tzu escreve sobre o impacto da busca pela consistência na implementação de planos: *Se as ordens são levadas a cabo com consistência e as tropas têm supervisão cuidadosa, elas obedecerão. Se as ordens nunca*

são levadas a cabo, ninguém obedecerá. A implementação tranquila do que foi ordenado reflete a relação harmoniosa entre o comando e as tropas.

Um convite especial

Nancy, instrutora de artes marciais de fama internacional, foi convidada a participar de um curso avançado muito especial. Seria uma sessão que incluiria praticantes japoneses de caratê mundialmente famosos em visita aos Estados Unidos. Nancy estava animada com a perspectiva de conhecer o que eles praticavam e com a possibilidade de adquirir um bom conhecimento durante a sessão. Pôs-se a devanear:

“Em que será que eles trabalham? Será que vão explicar o significado profundo que está implícito nas técnicas mais tradicionais e que eu sempre quis saber? Provavelmente verei técnicas que nunca vi antes!”

A aula especial foi dada em um espaço privado, a portas fechadas. Era apenas para uns poucos privilegiados que tinham sido convidados a estar presente e que foram considerados aptos a aprender um material tão avançado. Ela estava lá, entre mestres muito experientes de artes marciais e que estavam em treinamento sério por décadas.

Mas o que a esperava foi uma surpresa. “Treinamos por duas horas e

montamos um movimento de pé, um chute frontal, o tempo todo.” A meta do instrutor era que cada participante sentisse um poder crescente com apenas aquele golpe. Para isso, ele mostrou como melhorar o ângulo dos quadris e a torção de corpo de um modo que Nancy nunca havia praticado antes. “Sempre soube que aquilo fazia parte do golpe, mas nunca tinha entendido de fato tão bem até que mergulhei fundo no assunto durante aquela aula”, ela disse.

Para Nancy e para todos os outros, aquela sessão fechada, intensiva, foi uma lição, tanto em relação aos fundamentos quanto às nuances mais sutis de um movimento básico. Para entender as nuances e melhorar a

compreensão, eles tinham que primeiro mergulhar fundo no básico. “Não vou dizer que foi o máximo, só porque era a portas fechadas e com os melhores instrutores que há. Mas aquela aula melhorou de maneira impressionante minha forma de executar um golpe dos mais simples. Tive uma nova visão de algo que achava que conhecia extremamente bem”, contou ela.

Da mesma forma, através da disciplina rígida e com a humildade de praticar o básico, você pode aprender e compreender a elegante simplicidade de sua profissão.

Sem saída fácil

Se quiser ser bem-sucedida nos

negócios, terá de se empenhar em treinamentos bem sérios. Para liderar e inspirar outras pessoas, você precisa também se inspirar. Não pode motivar equipes, sócios ou clientes ao se deixar ficar à margem. E não pode viver de sonhos; eles são bons só para começar. Uma vez tendo realizado o que pretendia, restabeleça novas metas, maiores. Reveja seus planos com regularidade para não se desviar deles. Pergunte a si mesma se está aproveitando ao máximo as conquistas de metas já realizadas.

Proficiência só acontece com disciplina, sacrifício e um foco sempre renovado nos fundamentos básicos. Não há atalho para chegar a esses

conhecimentos.

CONDICIONAMEN INSUFICIENTE

Fundamentos são simples, o que não quer dizer que sejam praticados com frequência, ou mesmo que sejam compreendidos pela maioria das pessoas. Aqueles que de fato entendem o básico sabem como adaptá-lo a cenários reais. Sun Tzu nos diz aqui outra vez como o básico pode estar fora do alcance de tantos: *Mesmo quando mostramos às pessoas uma vitória obtida através de táticas flexíveis que seguem situações que mudam, elas não entendem isso. Todos sabem de cor as táticas pelas quais obtivemos a vitória,*

mas não sabem que as táticas foram aplicadas em uma situação específica para derrotar o inimigo.

Compreender e pôr em prática fundamentos básicos requer capacidade de autoavaliação. Só porque ensinaram algo a você de determinada maneira, não quer dizer que tenha sido necessariamente da forma correta, e, mesmo que tenha sido, depois de um tempo as coisas mudam, embora seja fácil manter maus hábitos.

A razão de atletas treinarem repetindo tanto as mesmas coisas é que memória muscular é importante. Memória muscular é a repetição de movimentos motores feitos com tal consistência que é criada uma memória para aquele

músculo específico. No fim, o movimento será feito sem que se pense nele. É apenas feito. Você já deve ter vivido isso, em qualquer atividade a que se dedique, andando de bicicleta ou digitando no computador. Pode ser aplicado a qualquer fundamento básico da carreira. Se pratica e pratica outra vez, desempenhará aquela ação sem a interferência de pensamentos intencionais. Passa a fazer parte de você.

O lado ruim desse fenômeno é que nem todo condicionamento é positivo. Maus hábitos e condicionamento inadequado adquiridos pelo caminho prejudicarão seu desempenho profissional.

Maus hábitos comprometem o sucesso. Pode ser o fato de iniciar um dia de trabalho dando uma olhadinha “rápida” nos e-mails e mensagens pessoais. Quando você vai ver, já perdeu meia hora. Ou talvez seja porque se alonga em almoços demorados. Mais uns minutos e não haverá problema, certo? Errado. Prejudicam quando viram hábito. Ou fazer apresentações de improviso, capengas, sem preparo; ou entregar relatórios sem embasamento – coisas que no fim tornam-se hábitos.

Tenho certeza de que você pode fazer uma lista com muitos outros exemplos de como um mau condicionamento pode truncar seu potencial, com base em pequenas coisas que acabam tornando-

se grandes obstáculos.

Em vez disso, adquira o hábito diário de compreender e pôr em prática os fundamentos básicos e eliminar maus condicionamentos.

Os desafios do campo de batalha

1. Com que frequência você recua um passo e reavalia seu desempenho, comparando-o com as diretrizes básicas que deverão levá-la ao sucesso? Habitue-se a revisões regulares dessa questão.
2. Pense em uma ocasião em que se afastou de seus fundamentos, seja

porque se viu enredada em um choque de personalidades, prestou muita atenção a detalhes inconsequentes ou perdeu o foco no objetivo dos negócios, de alguma maneira. O que você acha que provocou esse desvio de caminho?

3. Reveja a seção “Reflexões sobre princípios fundamentais” (**página 188**). De cinco a dez, quais são os fundamentos básicos mais importantes para sua empresa? Como você ampliou a compreensão deles no ano que passou? Qual deles necessita de um aprendizado maior?

MULHER GUERREIRA

O básico não foi fácil para Wilma Rudolph

Wilma Rudolph teve pólio quando criança, e disseram-lhe que nunca voltaria a andar. Depois de menos de dez anos, nas Olimpíadas de 1960, ela tornou-se a primeira norte-americana a ganhar três medalhas de ouro.

Wilma foi um bebê prematuro na região de segregação racial de Clarksville, no Tennessee, e pesava menos de dois quilos. Nasceu em uma família negra de muitos filhos, e os pais trabalhavam arduamente. O pai era carregador e uma espécie de faz-tudo da

estrada de ferro, e a mãe trabalhava como empregada doméstica de famílias brancas, ricas. Os pais tinham muito amor para dar, mas pouco mais do que isso.

Rudolph era uma criança de saúde fraca. A família não tinha acesso a cuidados médicos de qualidade, e ela pegou várias doenças: sarampo, caxumba, escarlatina, catapora, pneumonia dupla. O pior foi a pólio, que a deixou aleijada.

Por sorte, a mãe não aceitava ser derrotada. Sem conseguir tratamento perto de casa, ela levava a menina a uma escola de medicina em Nashville, que atendia negros. As duas faziam a viagem de oitenta quilômetros de ida e volta

para receber o tratamento duas vezes por semana durante dois anos, até que, enfim, Wilma conseguiu andar com a ajuda de um andador de metal amarrado ao braço. Quando fez doze anos, podia andar sem o andador. Para fazer algo de muito básico, andar, precisou de um enorme investimento de tempo, energia e esforço. Ela não queria só andar: queria correr. Mais que isso, desejava ser atleta.

No ginásio, Wilma Rudolph entrou para o time de basquete, mas precisou esperar três anos para ser de fato chamada para um jogo. No segundo ano da faculdade, foi notada por Ed Temple, treinador do time feminino de pista de corrida da Tennessee State University.

Ele convidou-a para um acampamento de verão. Depois, ela receberia bolsa integral na universidade.

Wilma Rudolph estabeleceu marcas recordes no basquete estadual e liderou seu time em um campeonato estadual de basquete, mas se tornou mais conhecida nas pistas de corrida. Competiu pela primeira vez em uma Olimpíada em 1956, com dezesseis anos, e obteve medalha de bronze na modalidade 4×4 de revezamento. Em 1960, em Roma, venceu os 100 metros rasos, os 200 metros rasos e correu como âncora nos 400 metros rasos de revezamento. Isso a deixou famosa e ajudou a quebrar barreiras de gênero nos eventos esportivos de pista e campo.

Era brilhante, e tinha uma carreira ilustre; mas havia uma coisa que mostrava como punha em prática os fundamentos da vida: na volta triunfal, a campeã olímpica insistiu que o banquete e a parada organizados em sua homenagem na cidade natal fossem abertos para brancos e negros, sem segregação. E participou de protestos até as leis de segregação racial serem derrubadas na sua cidade.

CAPÍTULO 16

A sabedoria do campo de batalha

Todo grande sonho começa com um sonhador. Lembre sempre de que você tem dentro de si a força, a paciência e a paixão para alcançar as estrelas e mudar o mundo.

- Harriet Tubman

A BATALHA: Você luta todos os dias para dar conta de prazos e manter as bolas do

malabarismo cotidiano no ar. Mas sucesso é muito mais do que dar conta de tarefas, mesmo sendo tarefas importantes: exige sabedoria e prática constante.

A VITORIOSA: Quem é excepcional age com base na sabedoria que só pode ser ameadada ao longo de anos passados em trincheiras e campos de batalha metafóricos.

A Arte da Guerra é um tratado de sabedoria em campos de batalha. A maior parte do livro de Sun Tzu poderia certamente ser incluída aqui, mas

preferimos focar apenas nas estratégias que escapam ao senso comum, para que você obtenha um tipo de sucesso também incomum.

MENOS É MAIS: ESCOLHA SUAS BATALHAS

É provável que vez ou outra você se veja em meio a um conflito nascido de alguma reação visceral que pouco tem a ver com um planejamento racional de ação. Talvez sua competência tenha sido posta em dúvida, você foi humilhada em público, o orgulho está ferido ou foi assaltada pelo calor do momento.

Haverá muitas batalhas que será tentada a lutar, mas não deveria. Algumas delas jamais devem ser encetadas; outras poderiam ser, em algum outro dia, sob condições que lhe fossem mais

favoráveis. Um tema recorrente, que serve de resumo conciso de *A Arte da Guerra*, é este: *Aquele que sabe quando lutar ou quando não lutar vai vencer.*

Lute sob os próprios termos

A carreira da ex-presidente do conselho da Lucent, Pat Russo, já foi vista rapidamente neste livro. Ela encetou muitas batalhas à frente dessa empresa de telecomunicações, presente na *Fortune 500*. Antes, em sua carreira, já havia aprendido a discernir quando valia ou não a pena lutar. Quando estava em reuniões de conselho ou exercendo altos postos de liderança, muitas vezes era confundida com uma secretária, e

pediam-lhe que trouxesse o café. Como representante de marketing da IBM, foi designada para a conta de uma empresa que se recusava a trabalhar com ela porque era mulher. Sua reação sempre foi ir adiante, rumo às batalhas que julgava serem mais dignas de luta, focando no melhor desempenho possível.

Mas, dependendo do que está em jogo, há batalhas que você tem de lutar e das quais não pode apenas passar ao largo. No início da carreira, Carly Fiorina era vendedora júnior da AT&T. Seu chefe apresentou-a a um cliente dizendo:

– Esta é Carly Fiorina, nossa “boazuda” de plantão.

Ela riu para disfarçar o embaraço, mas, depois da reunião, foi até ele e falou:

– Nunca mais faça isso.

Clientes obtusos e membros de conselho sem noção são uma coisa. Um chefe com quem você terá de trabalhar dia sim e outro também é algo bem diferente.

Nem sempre é fácil saber quando defender o terreno e lutar por seus princípios e por si mesma, ou quando evitar ou adiar um conflito. Mas, para Sun Tzu, a decisão é simples: você luta quando, e só quando, tem algo a ganhar, a ponto de a batalha valer a pena. Como Sun Tzu diz (na tradução para o inglês de Lionel Giles): *Aja se for em seu*

benefício; se não for, não aja.

Na questão de mudar de posicionamento em um campo de batalha, Sun Tzu é categórico: *Só mude quando houver uma vantagem real a ser obtida.*

Ele também aconselha cautela ao atacar um exército mais forte. Se for de seu interesse encetar uma batalha contra um oponente maior, tenha certeza de agir quando o inimigo estiver mais suscetível à derrota. Evite atacar um exército mais forte: *Um comandante arguto, portanto, evita o inimigo quando seu espírito estiver aguçado e o ataca quando tiver perdido o ânimo. Esta é a arte do ataque que leva em conta os humores.*

DEIXE O EGO PARA O INIMIGO

Uma vez que a humildade é o âmago da sabedoria, Sun Tzu afirma que orgulho nunca está na lista do que é digno de ser defendido. Entrar em batalhas acarreta uma responsabilidade titânica, tanto para você quanto para quem estiver na equipe: *O general que compreende a guerra controla o destino de seu povo e garante a segurança da nação.*

Trata-se de obrigações ousadas. Mesmo que não seja sua função assegurar a soberania da nação, com certeza terá influência no destino da

empresa e dos clientes. Para alcançar a excelência, encete batalhas difíceis quando tiver algo a ganhar e trabalhe sempre para conseguir a maturidade e a perspectiva necessárias para saber quando não há o que ganhar.

DIFERENTES INIMIGOS; DIFERENTES ESTRATÉGIAS

Cada inimigo tem as próprias características, e é preciso conhecê-lo para derrotá-lo. Este é outro dos temas recorrentes em *A Arte da Guerra*:

Conheça seus inimigos bem como a si mesmo, e poderá lutar cem batalhas sem perigo de perder.

Não há o que substitua esse conhecimento iluminado, e a compreensão prévia obtida por fontes de informação. O general que não

compreende o inimigo vai perder. Para Sun Tzu, trata-se apenas de justiça. É o carma do campo de batalha. Para vencer, é necessário compreender o adversário. Sua força e seu espírito devem ser bem interpretados, e você deve agir de acordo com isso: *Se o inimigo estiver bem preparado, apresentando força substancial, tome precauções dobradas contra ele. Se for poderoso em suas ações, afaste-se dele. Se estiver zangado, tente desencorajá-lo. Se parecer humilde, torne-o arrogante. Se suas forças estiverem descansadas, canse-as. Se as forças estiverem coesas, divida-as... Lance o ataque quando o inimigo não estiver preparado; entre em ação quando ele*

*não esperar por isso... Essas são as
chaves para a vitória de um
estrategista.*

A ideia de explorar o ego do inimigo
– e a importância de deixar o próprio
ego fora do caminho – é recorrente
nessa passagem.

TUDO É CRÍTICO

Durante uma de minhas primeiras aulas com espada, um estudante experiente chamado Ken foi designado para me ajudar no controle dos movimentos mais básicos. Antes que eu pudesse levantar minha espada, ele me disse algo que nunca esqueci:

– Quando você trabalha com uma espada, tudo é crítico.

Uma desatenção momentânea ou mesmo “pequenos” erros quando usamos uma lâmina viva, afiada, pode causar ferimentos muito graves. Mas “tudo é crítico” significa mais que apenas evitar se cortar.

Aprender a usar uma espada é uma

experiência de precisão. Pequenos ângulos, a menor alteração de posição da mão, a sombra de um posicionamento do pé ou qualquer outro minúsculo elemento imperceptível ao não treinado são importantes. A menor flexão de joelho, oscilação de quadris e posição de mãos se traduzem em diferenças muito grandes na direção e na força de cada corte. Se estas “coisinhas” não forem estudadas com seriedade e internalizadas pelos estudantes, ações maiores nunca vão funcionar. Técnica adequada e sua aplicação requerem grande atenção com as pequenas coisas. Os menores detalhes são elementos essenciais no quadro geral. Tudo é crítico, de verdade.

Preste atenção aos detalhes do negócio

Nos negócios, se você ignora as pequenas coisas, perde um bocado. É preciso ficar atenta às menores dicas de futuros clientes para poder saber como fechar uma venda. É necessário escutar o que um cliente está dizendo ou não, para evitar futuros problemas. Qual é a preocupação dele com o escopo do que está em questão? O que não está dizendo que poderá fazer a diferença entre comprar de você e da concorrência? Se seu padrão é a excelência, então tudo é crítico – desde a linguagem corporal inconsciente às pequenas dicas que aparecem sem ele perceber.

Se você trabalha sem se preocupar com a excelência, deixa pequenas coisas despercebidas. Opta por não fazer o treinamento oferecido pela empresa. Não considera importante acompanhar as tendências da indústria. Decide não gastar hora extra em pesquisas para aquela grande concorrência. Nem se dá ao trabalho de ler os últimos relatórios da indústria.

O resultado? Você é esquecida na hora da promoção. Seu concorrente, sabendo que tudo é crítico, faz uma apresentação perfeita que lhe permite ganhar o negócio. Seu sócio prefere se unir à equipe de outra empresa para armar aquela proposta colossal.

Se você é uma líder que não entende

que tudo é crítico, pode partir do pressuposto de que os funcionários estão contentes com os desafios e as compensações. Assim, não toma nenhuma iniciativa, mesmo pequena, para garantir que estejam satisfeitos no trabalho. Bons funcionários eventualmente vão para outra organização em que a liderança demonstre o quanto tudo é importante quando se trata dos cuidados com a equipe. Restarão a você apenas os medíocres. Eles também não gostam de se preocupar com as pequenas coisas.

Quando você reconhece que tudo é crítico, usa um foco preciso e exige o mais alto padrão de si mesma e de todos ao redor. Também reduz o número de

erros e cálculos imprecisos. Cito uma vez mais esta passagem tão importante de Sun Tzu: *Ele chega à vitória sem incorrer em erros. Ausência de erros é o que estabelece a certeza da vitória, pois significa que ele conquista um inimigo que já está derrotado.*

PONTOS FORTES + BOM TRABALHO = INSUFICIENTE

Aplica-se tanto a homens quanto a mulheres: bom trabalho não é suficiente. A diferença é que, em geral, homens sabem disso, e mulheres, não.

Nancy Fredericks notou um padrão repetitivo na prática de orientação profissional. Conceitos como procurar meios de impressionar os superiores e fazer redes de contato fora da empresa eram mais fáceis para homens. Vinham com naturalidade. Mas as mulheres que

ela ajudava acreditavam que fazer um bom trabalho – mesmo um trabalho excepcional – era o suficiente para subir a escada corporativa, muito bem, obrigada.

Os homens estão certos: é essencial construir relacionamentos com pessoas experientes e cultivá-los de modo que se mantenham em um nível confortável se quiser ascender na organização. Sucesso não depende apenas da qualidade do trabalho.

Muitas empresas consideram que estabelecer contatos profissionais amplos e profundos e jogar segundo as regras das relações interpessoais seja algo importante; por outro lado, os traços mais comuns em mulheres não

estão em geral na lista de fatores considerados mais significativos quando se trata de progredir na carreira. Habilidades como intuição, afeto em relação aos outros e interpretação de sinais verbais e não verbais também podem ser muito importantes na trajetória de uma carreira, mas não serão suficientes para ser reconhecida no trabalho. Para levar esse jogo, você tem de jogar com a rede de contatos.

Mude a percepção sobre a rede de contatos

Sem nenhuma surpresa – dada a disparidade de percepção sobre a importância de redes de contato –, as autoras Candy Deemer e Nancy

Fredericks notaram que a abordagem do assunto por homens e mulheres era bem diferente. Homens tendem a ver esses relacionamentos como parte do jogo, mas mulheres tendem a julgá-los com base em dados incorretos. “Mulheres [...] muitas vezes veem redes de relacionamento como um meio ilegítimo de obter boa entrada no tabuleiro dos negócios – uma espécie de relacionamento pouco nobre, baseado em motivos egoístas e sentimentos falsos. Quase por unanimidade, mulheres que orientamos disseram que preferiam ser promovidas pela qualidade de seu trabalho a serem-no devido aos contatos que possuíam”, concluíram as autoras.

Desenvolver e aprofundar relações de trabalho fora da empresa e gerenciá-las a colocará em posição favorável. Se tudo mais estiver empatado, a promoção virá para a pessoa mais bem relacionada, alguém com quem o chefe compartilhou uma partida de golfe, a pessoa que tiver relações pessoais na indústria. Mesmo que o resto não esteja empatado, ainda assim a promoção acontecerá para quem tiver cultivado mais relacionamentos. Você está muito mais apta a receber uma boa proposta de outra empresa para um posto melhor se tiver almoçado com alguém da concorrência durante um simpósio. Muito mais do que alguém que ninguém conhece.

Isso significa estar bem posicionado, algo em que Sun Tzu acredita profundamente: *Geralmente, aquele que ocupa o campo de batalha primeiro e espera pelo inimigo está à vontade; aquele que chega atrasado e entra na batalha atabalhoadamente está perdido. Portanto, aquele que é habilidoso em guerras atrai o inimigo para o campo de batalha em vez de ser atraído por ele.*

Redes sem poder

Para muitas mulheres, contatos são o fator decisivo para o sucesso, diz Sharon Hadary, fundadora e diretora executiva do Center for Women's Business Research. Tirando conclusões

do que vira em grupos focais, seminários e na experiência pessoal, Sharon Hadary acredita que a maioria das mulheres não tem redes de contato suficientes para usar e ser alvo de interações positivas em associações de indústria, câmaras de comércio e grupos de capital de risco. Ela diz claramente: “Quando mulheres se aventuram nessas várias redes, muitas vezes não são levadas a sério e ficam de fora de conversas e negociações”.

Por causa disso, mulheres restringem-se a organizações que não vão beneficiá-las em nada no sentido real dos negócios. Por exemplo, Sharon Hadary afirma que relacionamentos baseados em grupos comunitários e

associações femininas de profissionais são limitantes.

Alguns conselhos que ela tem a oferecer: “As mulheres de negócios mais bem-sucedidas participam de diversas redes para aprender com base em contatos da indústria, para encontrar clientes e desenvolver conexões que as levarão a novas habilidades. Ter mulheres suficientes nessas redes é um fator que as auxilia a adquirirem credibilidade; assim, as mulheres deveriam chamar mais mulheres para estas redes”.

Autopromoção descarada

Além de aproveitar melhor as redes

sociais, homens também são melhores do que mulheres em anunciar seus sucessos, levando o crédito e aceitando elogios. É irônico, considerando a preponderância de mulheres que trabalham em comunicações, marketing e nos campos de atividades promocionais. Muitas delas são excelentes arautos, fazendo publicidade para a organização, executivos e clientes, mas, quando se trata de fazer autopublicidade, chamar a atenção para as próprias vitórias e levar o crédito do que foi feito, nunca estão lá para receber os aplausos.

Se estiver nessa categoria, se não promove a si mesma nem suas vitórias, quem você acredita que fará isso? Você não pode apenas achar que as pessoas

estão sempre de olho: é preciso, sutilmente, garantir que estejam.

Um ótimo trabalho quase nunca é suficiente. Como Sun Tzu diz e repete, aja primeiro para obter a melhor posição. Aplique isso para influenciar relações profissionais, e esteja preparada para agarrar as oportunidades: *Geralmente, quando em batalha ou manobras, todos os exércitos vão preferir terras altas às baixas e campos ensolarados aos que têm sombra. Se um exército acampar perto da água e da grama com suprimento adequado, ficará livre de muitas doenças e poderá prever a vitória. Quando se trata de colinas, barricadas ou trincheiras, ocupe o lado*

ensolarado, com o flanco principal atrás. Todos esses métodos são vantajosos para o exército e permitem explorar as possibilidades que o terreno oferece.

Quando em boa posição, você não perderá *sequer uma oportunidade de derrotar o inimigo* e fazer seu lado avançar.

QUANDO O MOMENTO FOR BOM, CONFIE EM VOCÊ

Siga a sabedoria de *A Arte da Guerra*, ajuste suas estratégias e táticas de acordo com o que sabe e estará preparada para a batalha. Quando o momento chegar, todo o foco tem que estar na ação. Você apresentará seu eu autêntico, não precisará fingir ser alguém que não é, a não ser que faça parte de uma estratégia. Sua essência será revelada e as ações tomarão forma no momento certo, com a rapidez,

precisão e força necessárias. Como explicado no **Capítulo 10** – Autenticidade –, você e suas ações serão uma só unidade.

Sun Tzu insiste no conselho de que a vitória não ocorre apenas com base em números; esse conceito aplica-se a todos os concorrentes maiores, mais fortes, mais bem equipados e mais sólidos que você enfrentar. Preparação, conhecimento do inimigo, estratégia e execução sólidas, além de força de espírito, podem render por completo o oponente se houver ação no momento certo.

Seu caráter é algo intrínseco; o campo de batalha é qualquer lugar em que você esteja. Com anos de experiência,

vontade firme, excelência em prática e autoconfiança, é possível aperfeiçoar sua energia para criar uma presença de liderança que seja palpável aos outros.

Os desafios do campo de batalha

1. Pense em uma batalha que empreendeu, mas não deveria tê-lo feito. O que você aprendeu com a experiência? Como pode personalizar os critérios de Sun Tzu a fim de determinar quais batalhas deve lutar, quais deve adiar e quais devem ser evitadas por completo?

2. Identifique algumas “coisinhas” críticas para sua empresa, mas que você costuma subestimar. A ênfase apresentada na seção “Tudo é crítico” fez você mudar de ideia?
3. Até que ponto você consegue aceitar elogios ou levar crédito pelas próprias vitórias? Tende a subestimar as coisas com rapidez? Qual seria o impacto caso se impusesse e reivindicasse mais claramente o crédito?

MULHER GUERREIRA

Elizabeth I: “Ai, meu Deus, a rainha é uma mulher!”

Elizabeth I tinha uma grande sabedoria a respeito de campos de batalha. Incorporava diversas das qualidades apreciadas por Sun Tzu, e, o principal, obtinha resultados. Derrotou a invencível Armada Espanhola em 1588 e reinou durante a Idade de Ouro da Inglaterra.

Mas nunca considerou o sucesso como algo que lhe caíra do céu. Precisou vencer obstáculos tremendos para se tornar e se manter rainha, e um deles foi a decisão de reinar sozinha.

Como um cidadão exclamou, ao assistir à sua coroação:

– Ai, meu Deus, a rainha é uma mulher!

Não encetava guerras a não ser quando acreditava que fosse necessário; mas, quando entrava, combatia de modo muito inteligente. Desafiou o parlamento e usou táticas de guerrilha na Espanha geograficamente vulnerável, em vez de declarar uma guerra aberta total. Com cuidado, escolheu batalhas também no campo político, e manteve-se longe dos conflitos religiosos entre católicos e protestantes. Apesar de ser uma pessoa profundamente religiosa, sabia que a Inglaterra precisava do consenso.

Elizabeth estava preparada para os

desafios que haveria de enfrentar. Inteligente e bem-educada, era especialista em julgar o caráter das pessoas. Fazia parte de seu instinto de sobrevivência, aperfeiçoado durante uma infância muito difícil que incluiu assistir a execução da própria mãe. Venceu o medo e resistiu a intimidações durante toda a vida. Mais que uma sobrevivente, era uma pessoa vitoriosa.

Elizabeth sempre projetou uma imagem de força. Apesar dos frequentes problemas de saúde, evitava sinais públicos de fraqueza. Sabia como causar uma boa impressão para a cultura dominante da época. Deliberadamente, incorporou a figura tradicional do ideal feminino adotado na corte inglesa, com

sua pele pálida, cabelos louros e modos graciosos.

Com certeza conhecia bem as pessoas que comandava. Em meio à Reforma dos protestantes, percebeu que os católicos tinham alto apreço, e mesmo adoração, pela figura da Virgem Maria. Os que se convertiam ao protestantismo sentiam um vazio devido à importância menor do culto de Maria nessa religião, pois essa era uma parte significativa da vida deles. Elizabeth construiu, então, a própria imagem a fim de preencher aquele vazio, e ficou conhecida como a Rainha Virgem. Integrou ideais religiosos e da corte, obtendo amplo apoio.

Elizabeth demonstrava preocupação

com seu povo. Quando a corte viajava, era um empreendimento desconfortável e caro, que exigia mais de quatrocentos carros movidos a cavalo. Mas, a cada verão, deslocava-se pelo país. Ia ao encontro dos soldados também. Na noite anterior a uma invasão importante em território espanhol, Elizabeth dirigiu-se às tropas sob a proteção apenas de um oficial da cavalaria. Era arriscado, e ela podia ser assassinada, mas acreditava que o maior perigo era se distanciar das tropas. Ela afirmou, e demonstrou, que morreria com eles; e eles acreditaram nela.

CAPÍTULO 17

Educação continuada

Aprender não é fruto do acaso; é algo a ser perseguido com ardor e acompanhado com diligência.

- Abigail Adams

A BATALHA: Orgulho, autocomplacência e exaustão podem colocá-la em uma posição perigosa – ou seja, presa onde está agora. Se você

não considera que uma educação continuada é parte importante de sua evolução, jamais será capaz de saber do que é capaz.

A VITORIOSA: Assegure-se de aprender e crescer a cada oportunidade. Melhore sem parar seus conceitos básicos e avançados, e aperfeiçoe a sabedoria sobre campos de batalha. Se compreender o valor da educação continuada, suas realizações não terão limite.

Sun Tzu, como qualquer atleta sério,

nunca para de treinar. Se você é uma atleta, e para de treinar mesmo que por pouco tempo, perderá o ritmo. Sua velocidade e coordenação motora vão se deteriorar com rapidez. Em questão de semanas, e não de meses, sua capacidade de reagir terá diminuído. Você não será mais capaz de se mover com tanta facilidade e se tornará menos ágil e flexível. Movimentos que repetia sempre, e que eram absolutamente naturais para você, agora se tornarão custosos de novo. Mas, antes de mais nada, a autoconfiança estará abalada: você perdeu a fé no que pode fazer. Desse ponto em diante, a derrota estará no horizonte.

O general descrito por Sun Tzu

procura consistentemente, sem parar, dois estados que se beneficiam mutuamente. O primeiro é ir além da excelência. É um ideal de iluminação, visão e perfeição.

O segundo estado é menos etéreo: é o esforço bem concreto de estudar a si mesma, o inimigo, as tropas e o campo da batalha, nas condições passadas, presentes e futuras. Para Sun Tzu, a exigência de ser um líder é manter esse estado ativo de construir e executar sempre ataques e reações ideais. Tal disciplina requer muitos atributos, entre os quais disponibilidade para o aprendizado é um dos fundamentais.

A Arte da Guerra advoga a procura incessante de aprendizado e melhorias.

Sun Tzu orienta você a impulsionar forças extraordinárias quando em batalha, de forma a criar uma variedade infinita de manobras. Ele está falando do mesmo tipo de continuidade que você deve aplicar em seu crescimento pessoal: *É como mover-se em um círculo, nunca chegando a um final. Quem poderá exaurir todas as possibilidades de combinações?*

ESVAZIE A XÍCARA

É claro que nem todos acham que têm muito a aprender. Pessoas em todos os níveis profissionais podem um dia parar de aprender porque acham que já viram e sabem de tudo. Outros nunca se permitem crescer e aprender muito, de qualquer modo. Seja por medo, autocomplacência, preguiça, arrogância ou qualquer coisa que mantenhamos em nosso caminho, poderemos, todos nós, aprender algo da seguinte parábola.

Há muito tempo, um jovem estudante na China rural viajava em direção à casa de um reverenciado mestre de kung fu.

Ele queria ser aceito como aprendiz do mestre. O jovem ansiava em obter conhecimento e ser um grande guerreiro, admirado e reverenciado por todos.

Quando o estudante chegou, o velho mestre concordou com uma sessão particular de imediato.

Começaram a aula. O jovem estava ansioso em impressionar o mestre com seus conhecimentos. Antes que ele pudesse ensinar alguma coisa, o jovem já contava sobre os movimentos difíceis que havia estudado, os instrutores com quem havia treinado e os medos que havia vencido. O velho mestre pouco falou e, como fazem velhos mestres, apenas escutou.

Depois da prática, convidou o jovem

para acompanhá-lo em um chá. Achando que seu desempenho e as demonstrações de sabedoria tinham dado certo e que o mestre iria aceitá-lo como aluno, o jovem aceitou na mesma hora. O mestre preparou o chá e devagar virou-o na xícara do jovem. Virou até que a xícara ficasse cheia e continuou, enquanto inundava o chão. E prosseguiu.

Perplexo o jovem disse:

– Mestre, mestre, pare. Olhe! Você está derrubando chá por todo o chão!

O mestre parou e olhou duramente para o jovem.

– Se quer aprender algo novo, primeiro precisa esvaziar sua xícara.

O paradigma para o

aprendizado

Com certeza, você encontra sem parar pessoas que têm certeza que sabem tudo. Pararam de aprender; acreditam que acumularam sabedoria suficiente. Também não precisam mais ouvir. Se considerar cada novo dia como uma oportunidade a mais de crescer e ficar melhor no que faz, estas pessoas com a xícara cheia serão excelentes adversários. Enquanto ficam lá, paradas, você está estudando e tornando-se melhor.

Nos muitos anos em que ensinei artes marciais, fiquei boa em identificar rapidamente as pessoas que iam continuar o curso e as que vinham uma vez ou duas e depois sumiam, de jeito a

nunca mais se ouvir falar delas. São as que, quando apresentadas a uma técnica, dizem: “Ah, certo, mas na escola que eu ia fazíamos isso dessa maneira”. Não permanecem. Querem só se integrar em um paradigma que confirme o que já sabem, que não mude o nível de conforto. Têm medo de aprender algo novo, porque significa questionar a validade absoluta das próprias experiências e conhecimentos.

Seja na China rural ou em um escritório de Wall Street, estas pessoas que sabem tudo são as que aprendem menos. A xícara delas já está cheia, e não têm vontade de esvaziá-la, por um momento que seja, de modo a poder aprender algo diferente.

AFIE A LÂMINA

“Afiando o serrote” é o modo perfeito de Stephen Covey referir-se ao tempo que todos nós precisamos para nos renovar, segundo sua análise em *The 7 Habits of Highly Effective People*. A analogia refere-se ao trabalho médio de cinco horas que um lenhador precisa para cortar uma árvore. Em vez de dar uma paradinha e afiar o serrote, ele prefere continuar, cada vez mais devagar, na sua labuta. O lenhador se impôs uma meta e continua fixado nela; não tem tempo para parar, nem mesmo para afiar o serrote, o que é bem ruim, porque, se afiasse o serrote, os esforços seriam muito mais eficazes.

Já que estamos nos aprofundando em uma sabedoria atemporal de campo de batalha, adaptaremos a analogia de Stephen Covey para o fio da espada, em substituição ao serrote. Armas cegas levam à destruição, segundo Sun Tzu: *Se a guerra durar muito, as armas ficarão cegas e o ardor dos homens despencará. [...] Agora, quando suas armas cegarem, o ardor despencar, a força se exaurir e o dinheiro estiver gasto, as nações vizinhas tirarão vantagem de sua infelicidade e se colocarão em ação. Nesse caso, nenhum homem, por mais sábio que seja, poderá evitar as desastrosas consequências da situação.*

Conseguir a excelência exige lâminas

afiadas como navalhas. Requer treinamento e aprendizado, e um estado contínuo de renovação, melhoria e refinamento.

Quando se trata de lançar um ataque e estar preparado para se defender, as condições da lâmina tornam-se muito importantes. Se estiver cega, você terá de trabalhar muito mais com um retorno cada vez menor. Quanto mais esforço fizer, menos obterá em troca. Apesar do potencial que uma espada pode ter quando bem cuidada, cega ela não serve para nada. Isso ficará claro para os outros; os inimigos vão dominá-la, os colegas terão de fazer o trabalho que seria seu, os chefes perceberão que não podem confiar em você.

Quanto mais tempo gastar para manter a lâmina afiada e a espada em bom estado durante os intervalos da batalha, menos esforço terá de fazer quando a coisa for para valer.

Algumas vezes você não tem escolha, e precisa parar para afiar a lâmina. Quando o eBay sofreu uma grande pane no site, em 1999, Meg Whitman teve que intervir com rapidez na estrutura tecnológica que mantinha no ar a empresa de leilões. Ela mal conhecia esse aspecto dos negócios, mas entrou no centro de operações com um time de engenheiros e lá ficou por quase um verão inteiro.

Junte tudo

Como Sun Tzu aconselha, é preciso ser capaz de lutar em vários cenários. Para tal, torna-se necessário avaliar constantemente suas estratégias de ataque e defesa e a respectiva execução. *Os que são hábeis na defesa escondem-se nos grotões mais profundos da terra. Os que são hábeis no ataque partem para cima do inimigo como se descessem das alturas do Paraíso. Assim, ambos são capazes de se proteger e de obter uma completa vitória.*

Essa avaliação significa que você leva em consideração seus pontos mais fracos, bem como os fortes. Saber mais a respeito e melhorar áreas vulneráveis é essencial para obter sucesso.

Veja o exemplo de Nadia, uma proprietária de microempresa que vivia às voltas com vendedores. Nessas horas, ela mesma também tinha de fazer alguma venda. O problema é que Nadia detestava vender. A equipe formulava programas que detectavam potenciais clientes, mas ela não fazia o acompanhamento para que o processo tivesse o devido resultado. Os custos, o potencial não aproveitado e outros danos que a empresa sofria eram irreparáveis. Não é necessário que todo mundo saiba fazer tudo na organização, mas é importante que pelo menos o básico e essencial esteja abrangido.

O QUE SE APRENDE É MAIS IMPORTANTE DO QUE O QUE É ENSINADO

Para buscar ativamente um aprendizado, você precisa identificar o que você sabe e o que não sabe, estabelecendo metas para aprender o que é necessário para subir o próximo degrau. É preciso dominar o aprendizado. Carly Fiorina diz isso da seguinte maneira: “Cada experiência na vida, seja pequena ou grande, ensina

algo. A questão não é se ela ensina, e sim se você aprende”.

Tive a felicidade de contar com alguns grandes mestres em vários setores da vida. Meu instrutor de jiu-jítsu, Randy Hutchins, foi o melhor de todos. Não só era uma pessoa incrivelmente talentosa e um praticante acima da média, como também um professor habilidoso e afetivo. Nem sempre essas duas qualidades estão juntas; era o que o fazia especial.

Quando se trata de aprender os complexos fundamentos do jiu-jítsu, sempre fui tão opaca quanto mestre sensei Hutchins era talentoso. Ele explicava os movimentos, conceitos e diretrizes. Depois de muito praticar, eu

tinha sorte se uma pequena parte daquilo tudo entrasse na minha cabeça.

No começo do meu treinamento, Randy Hutchins tinha alguns estudantes que o substituíam quando ele se ausentava. Em uma dessas ocasiões, um estudante sênior, George, trabalhou comigo em uma defesa com um golpe de chave chamado *kote gaeshi*. Se o bloqueio é feito corretamente, provoca dor, e o oponente não tem outra alternativa a não ser fazer o que você o obriga – e que, se ele tiver sorte, será apenas cair de costas estirado no chão. Estava há poucos meses em treinamento de jiu-jítsu; então, o que eu sabia era suficiente apenas para machucar a mim mesma. Tinha dificuldade com o *kote*

gaeshi, especialmente porque você precisa fazer movimentos em curva, grandes, com as pernas em coordenação com a parte superior de seu corpo enquanto se integra com o oponente para poder movê-lo. E é mesmo ainda mais complicado do que está descrito aqui.

Só estávamos George e eu naquela noite, portanto, eu tinha sua atenção total. Praticamos *kote gaeshi* repetidamente. Apesar de George ter poucos anos de experiência no jiu-jítsu, ele me ajudou, naquela noite, a entender a técnica melhor do que eu jamais havia entendido. Pela primeira vez, conceitos e procedimentos estavam juntos e faziam sentido, e eu comecei a executá-la de maneira mais suave e com pouco

esforço.

Mal conseguia esperar para mostrar a sensei Hutchins como havia aprendido bem. Queria compartilhar minha nova revelação. Também me perguntava a razão de o mestre não ter me explicado esses conceitos antes; afinal, ensinara-os a George, que os repassara a mim. Quando vi o mestre alguns dias depois, repeti o que me havia sido explicado. Achei que ele ficaria impressionado por ter afinal compreendido.

Sua resposta não foi o que eu esperava.

— Eu sei — assentiu com despreocupação. — Tenho repetido isso para você há meses. Às vezes, só é preciso outra pessoa ou outro enfoque

para que a mensagem seja absorvida.

Sensei Hutchins tinha me ensinado a mesma coisa que George, mas só consegui aprender ao receber a explicação, a atenção dedicada e a abordagem de George. Mais importante que isso, tratava-se da hora certa. Precisei esperar o momento certo de a compreensão deitar raízes em minha cabeça, e, desde então, incontáveis níveis de entendimento a respeito daquela mesma técnica tornaram-se claros para mim – quando a hora se configurava como certa.

A hora certa para aprender

Não é só comigo: meus alunos às

vezes demoram meses e até anos para captar um conceito. Podem executar os movimentos, mas passam ao largo da essência da técnica. Então, na quinquagésima sétima vez que estão praticando a mesma coisa, enfim apreendem o conceito que estava tentando explicar há tanto tempo. A hora deles de aprender só apareceu naquele momento.

Você não pode enfiar compreensão na cabeça dos outros e esperar que fique lá. É algo que cresce no próprio tempo e seguindo o próprio cronograma. E isto é verdade para qualquer lição que você aprender na vida. Seja um novo posto de trabalho ou novas responsabilidades, você não domina nada de imediato. As

lições mais valiosas são, em geral, as mais demoradas. Cultivar suas habilidades requer paciência e perseverança.

Seja uma professora paciente

Há chefes que se veem no papel de mestres ensinando os funcionários como podem se tornar tão inteligentes quanto eles. É bom, desde que o chefe tenha um conhecimento que valha a pena compartilhar. Mas o ato de ensinar é bem menos importante do que descobrir qual conhecimento pode, de fato, ser útil ao funcionário.

Isso vale para qualquer processo de comunicação. O que você diz, e como

diz, é bem menos importante do que saber interpretar quem está à frente, para poder fazer sua mensagem chegar ao destino. Use suas habilidades femininas de captar indícios verbais e não verbais quando estiver ensinando ou treinando outras pessoas.

ABRA A MENTE PARA APRENDER COM OS “INFERIORES”

Crescimento pessoal requer humildade; orgulho impede o crescimento pessoal. É considerado adequado aprender com superiores e chefes. Todos esperam que fiquemos mais inteligentes ao escutar o que nos dizem e mostram. Afinal, se são superiores na hierarquia profissional, deve haver uma razão para isso. É claro que, em algum ponto da carreira, a maioria de nós deparou-se com gerentes

e supervisores que não considerávamos ter muito o que nos ensinar. Talvez você compartilhe dos sentimentos descritos em *Naked in the Boardroom*, quando a autora Robin Wolaner diz: “Meus melhores mentores foram antimentores, homens que me ensinaram o que não era para fazer”.

Apesar disso, aprender com gerentes e líderes é natural. Mais difícil é aprender com os chamados “inferiores” – aqueles que estão sob nós na hierarquia. Apesar disso, vale a pena estar atenta a essas oportunidades.

Quando eu e meu marido iniciamos nossa vida em comum, eu treinava artes marciais há quase dez anos. Ele nunca tivera nem uma aula. Quando achou que

queria aprender jiu-jítsu, fiquei entusiasmada. Afinal, teria um parceiro especialmente valioso para treinar, porque na época eu precisava viajar mais de 240 quilômetros para chegar ao lugar em que tinha as aulas.

Mas Dave não se revelou um parceiro de treino qualquer. Eu tenho 1,65 metro de altura; ele, 1,87 metro. Pesa bem uns 45 quilos mais que eu. E, para piorar, é bem competitivo. Quando chegava a hora de técnicas de defesa com chave, a coisa ficava complicada. Ele achava que eu estava tentando machucá-lo de propósito. Eu achava que ele, por pura teimosia, resistia à técnica.

O tempo passou e passamos a trabalhar juntos com mais frequência.

Conquistava um novo crescimento em meu treinamento. Tinha obtido o nível de faixa preta em várias modalidades de artes marciais e fazia grandes planos para mim mesma. Sendo jiu-jítsu uma arte muito prática, ficava claro de imediato se a aplicação de uma técnica não estava dando certo. Se fizesse um lançamento ou chave contra Dave de modo incorreto, ele não se movimentaria. Ficava frustrada comigo e zangada com ele. Como Sun Tzu nos diz, raiva e frustração são um atraso de vida.

Nessas horas, não estava aberta para escutar ou aprender. Minha cabeça estava repleta de raiva, ressentimento e desapontamento. O que tornava minha

xícara muito cheia e bastante inútil. Dave tinha muito menos experiência do que eu, mas era um cara esperto e com excelente intuição para a mecânica corporal e o jiu-jítsu. Eu não escutava suas observações. Como era possível que ele soubesse tanto quanto eu?

Quem estava sendo teimosa agora?

Escute (mesmo) quando não quiser

Gradualmente aprendi a escutar Dave, e minha habilidade melhorou com isso. Em vez de ficar na defensiva quando ele sugeria um jeito de modificar a técnica, adaptando-a ao seu biotipo, eu o escutava, e muitas vezes ele estava no caminho certo.

Aprender a escutar não é um processo que se dê da noite para o dia. Levei tempo e precisei de uma boa dose de humildade. Precisava estar aberta para receber informações sem ideias preconcebidas. Aprendi a sair de meu próprio caminho, de modo a não perder uma fonte valiosa de conhecimentos.

Ideias podem surgir dos lugares mais inesperados. Se você permitir que preconceitos direcionem sua percepção, vai desperdiçar algumas contribuições muito boas ao longo do caminho. Há muita gente melhor, mais forte, mais inteligente e mais capaz do que você aí fora. Você pode escolher ignorar o que eles lhe trazem, ou pode tirar proveito disso.

Os melhores professores são os que dizem que ainda estão aprendendo. Os realmente fantásticos dirão que aprendem com as pessoas para quem ensinam. Isso inclui iniciantes. Para tais especialistas, aprender é um processo consciente e ativo; estão sempre aprendendo, mesmo quando ensinam. Sabem o suficiente para saber que não sabem tudo.

Os desafios do campo de batalha

1. Se você está com problemas para se manter motivada, pergunte-se qual foi a última vez que se

entusiasmou. O que inspirou você, e como poderia recriar essas condições? Medidas drásticas podem ser necessárias, mas os benefícios vão compensar o desconforto de curto prazo.

2. Para pôr em prática o aprendizado continuado, volte aos pontos fracos que identificou na seção “Os desafios do campo de batalha”, ao final do **Capítulo 13 (página 170)**. Quais são as áreas que mais precisam de aprendizado focado? Quais são os passos que vai dar para aperfeiçoar suas habilidades?
3. Pense em uma ocasião parecida com a do jovem da seção “Esvazie a xícara”. Quando precisou deixar

de lado temporariamente seus conhecimentos para poder aprender uma nova lição? Qual foi o resultado?

MULHER GUERREIRA

Meg Whitman põe em prática a norma de aprender em qualquer oportunidade

A reconhecida carreira de Meg Whitman pode ser definida como um aprendizado ao longo de todo o caminho, integrado com a capacidade de pôr tais lições em prática. Quando ela iniciou sua liderança no eBay, a organização de leilões on-line tinha vinte funcionários. Dez anos depois, deixou uma empresa de capital aberto

que era uma potência global, com rendimentos em torno de oito bilhões de dólares.

Para Whitman, excelência em aprendizado e liderança nascem com a certeza de que você não pode saber tudo. Ela foi chamada de presidente do conselho e do consenso. Sempre escutou os interesses legítimos de todos, e tomava decisões com base nesse aspecto. “O que mata uma empresa é alguém que não consegue tomar decisões. Mas você precisa escutar muito bem, reconhecer quais poderes segmentados estão em jogo, e depois tomar uma decisão que favorecerá o bem maior”, diz ela.

Meg Whitman reconhece erros sem ter

problemas com isso. Nos primeiros dias no eBay houve decisões muito rápidas, erros de cálculo no estabelecimento dos preços cobrados, na implementação de interfaces de usuário e na estratégia. Mas a empresa, no final, conseguiu ultrapassar esses problemas com soluções rápidas e inteligentes, baseadas nas lições aprendidas e nas informações críticas das pessoas.

Uma das dificuldades foi o eBay Motors. Bem-sucedida no início, a iniciativa afundou quando a empresa implementou mudanças na interface do usuário sem se preocupar se a comunidade de internautas teria conhecimentos para tal. Essas mudanças comprometeram o sucesso e perturbaram

os usuários. Para se ter uma ideia do tumulto, Meg Whitman recebeu cerca de cinco mil e-mails de reclamação no dia em que as mudanças entraram no ar.

A respeito da famosa ocasião em que o site saiu do ar, em junho de 1999, ela diz que se tratou de uma experiência de aprendizado e oportunidade de crescimento. Liderou a crise mantendo-se presente durante todo o período crítico, principalmente no centro de operações do site. O local estava atulhado de colchonetes, sacos de dormir, travesseiros, escovas de dente, pasta de dente e outros artigos pessoais de quem passara o verão inteiro trabalhando sem parar no local. “Foi um curso intensivo em tecnologia que me foi

muito útil desde então”, afirma

Ela também aprendeu com usuários e sócios. Direcionou o eBay a entrar em contato com os provedores de canal para saber como poderia melhorar os negócios. Seguindo a tradição de Sun Tzu, seu sucesso veio de um estudo constante das condições da batalha e da compreensão dos aliados.

SEGUIR ADIANTE

As experiências de Meg Whitman, Carly Fiorina, Condoleezza Rice, Joy Covey, Indra Nooyi e tantas outras nos mostram a relevância de Sun Tzu para a vida das líderes do mundo de hoje. Não importa o estágio em que está na carreira profissional, você pode adaptar com rapidez os princípios dele sobre campos de batalha para obter um enorme resultado. A pergunta é: Como poderá aplicar a sabedoria atemporal de *A Arte da Guerra* para moldar seu futuro?

BIBLIOGRAFIA

Abrams, Susan L. *The New Success Rules for Women*. Roseville: Prima Publishing, 2000.

Ashby, Ruth; Gore Ohrn, Deborah. *Herstory, Women who Changed the World*. Nova York: Viking, 1995.

Associated Press. *Harvard Board Names First Woman President*. Nova York: AP, 11 fev. 2007.

Axelrod, Alan. *Elizabeth I CEO: Strategic Lessons from the Leader who Built an Empire*. Nova Jersey:

Prentice Hall Press, 2000.

Azar, Beth. "A New Stress Paradigm for Women." *Washington: Monitor on Psychology*, jul. 2000.

Babcock, Linda; Laschever, Sara.
Women don't Ask: Negotiation and the Gender Divide. Princeton:
Princeton University Press, 2003.

Brem, Marion Luna. *Women Make the Best Salesmen*. Nova York: Double Day Publishers, 2005.

Brady, Diane. "Indra Nooyi: Keeping Cool in Hot Water". *Businessweek*, 11 jun. 2007.

Brown, Mary Beth. *Condi: The Life of a Steel Magnolia*. Nashville: Thomas Nelson, 2007.

Burke, Steven; Clancy, Heather. "Meg Whitman." *CRN*, 15 nov. 2004.

Center for Women's Business Research. *The Economic Impact of Women-Owned Businesses in the United States*. Vancouver: CWB, out. 2009.

Center for Women's Business Research. *Decision Making Styles of Women Business Owners Differs from Male Business Owners*. Vancouver: CWB, 13 jun. 2006.

Coolidge, Shelley. "Trading 30,000

Staff for 3 Kids”. *The Christian Science Monitor*, 8 out. 1997.

Condren, Debra. *Ambition is not a Dirty Word: a Woman's Guide to Earning her Worth and Achieving her Dreams*. Nova York: Morgan Road Books, 2006.

Coontz, Stephanie. “Myth of the Opt-Out Mom”. *The Christian Science Monitor*, 30 mar. 2006.

Covey, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

DeBaise, Colleen. “Special Report: Ladies First”. *Smart Money*, 30 nov.

2006.

Deemer, Candy; Fredericks, Nancy.

Dancing on the Glass Ceiling. Nova York: McGraw Hill, 2002.

DiSesa, Nina. *Seducing the Boys Club*.

Nova York: Ballantine Books, 2008.

Fiorina, Carly. *Tough Choices, a*

Memoir. Nova York: Penguin Group, 2006.

Fiorina, Carly. "Making the Best of a

Mess". *New York Times*, 29 set. 1999.

Fiorina, Carly. "Fiorina's

Commencement Address". *Business-week*, 7 maio 2005.

Frankel, Lois. *See Jane Lead – 99 Ways for Women to Take Charge at Work*. Nova York: Warner Business Books, 2007.

Goudreah, Jenna. “Building a Business on Scrap”. *Forbes*, maio 2009.

Gumpel, Eve. “There’s no Easy Path to Success”. *Women Entrepreneur*, 30 out. 2008.

Gurian, Michael; Annis, Barbara. “Leadership and the sexes: Using Gender Science to Create Success in Business”. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Goudreau, Jenna. “Patricia Russo is

Saving America, One Board at a Time”. *Forbes*, 19 jan. 2010.

Grove, Lloyd. *World According to Geraldine Laybourne*. Disponível em: www.portfolio.com, 24 jan. 2008.

Hadary, Sharon G. “Why are Women-Owned Firms Smaller than Men-Owned Ones?” *Wall Street Journal*, 17 maio 2010.

Hazell, Rebecca. *Heroines: Great Women through the Ages*. Nova York: Abbeville Publishing Group, 1996.

Heffernan, Margaret. *How She Does It*:

How Women Entrepreneurs are Changing the Rules of Business Success. Nova York: Viking, 2007.

Hyams, Joe. *Knowing is Not Enough.* Los Angeles: The Bruce Lee Foundation, outono 2000.

Harvard Law Bulletin. Boston: Harvard Business School Press, verão 2002.

Jones, Del. “Women CEOs Slowly Gain on Corporate America”. *USA Today*, 2 jan. 2009.

Kalinosky, Evelyn. “Feeling Like a Fraud: Living with Impostor Syndrome”. *Forbes*, 22 fev. 2010.

Khaldoun, Ibn. *History of the Berbers and the Muslim Dynasties in Northern Africa*. Algéria: Berti, 2003.

Koselka, Rita. "A Real Amazon". *Forbes*, 5 abr. 1999.

Krowl, Michelle A. *Women who Dare: Women of the Civil War*. Petaluma: Pomegranate, 2006.

Krull, Kathleen. *Lives of Extraordinary Women: Rules, Rebels (and what the Neighbors Thought)*. San Diego: Harcourt, 2001.

de Mente, Boye Lafayette. *Samurai Strategies: 42 Martial Secrets from*

Musashi's The Book of Five Rings.
North Clarendon: Tuttle Publishing,
2005.

Lakewood Public Library. *Women in History – Wilma Rudolph Biography.*
Disponível em:
<www.lkwdpl.org/wihohio/rudo-wil.htm>.

Lee, Bruce. *Tao off jet Kune Do.*
Valencia: Ohara Publications, 1975.

Lowry, Dave. *Moving toward Stillness: Lessons in Daily Life from the Martial Ways of Japan.* Boston: Tuttle Publishing, 2000.

Ludeman, Kate; Erlandson, Eddie. *Alpha*

Male Syndrome. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

Mendell, Adrienne. *How Men Think*.
Nova York: Ballantine Books, 1996.

Michaelson, Gerald A.; Michaelson,
Steven. *Sun Tzu: The Art of War for
Managers: 50 Strategic Rules
Updated for Today's Businesses*.
Avon: Adams Media, 2010.

Musashi, Miyamoto; Cleary, Thomas.
The Book of Five Rings. Boston:
Shambhala Publications, 1993.

Nathan, Amy. *Count on Us: American
Women in the Military*. Washington:
National Geographic Society, 2004.

National Foundation for Women
Business Owners. *Entrepreneur
Vision in Action: Exploring Growth
Among Women and Men Owned
Firms*. San Diego: NAWBO, fev.
2001.

National Institute of Mental Health.
*Gender Differences in Behavioral
Responses to Stress: “Fight or
Flight” vs “End and Befriend”*.
Bethesda: NIMH, 1º dez. 2003.

Nelston, Sharon. *A Scrappy
Entrepreneur*. Washington: U.S.
Chamber of Commerce, jun. 1997.

PBS Online. *Africans in America:
People & Events: Harriet Tubman*.

Disponível em:

<www.pbs.org/wgbh/aia/part4/4p153>

Rimer, Sara. “A Rebellious Daughter’ to Lead Harvard”. *New York Times*, 12 fev. 2007.

Roberts, David. *Once They Moved Like the Wind – Cochise, Geronimo and the Apache wars*. Nova York: Touchstone, 1994.

SCORE. *Stars on Women in Business*.

Disponível em:

<www.score.org/women_stats.html>.

Shaw, Ian. *The Oxford History of Ancient Egypt*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

The internet movie database. *Enter the Dragon. A Conversation with an Older member of the Temple – Bruce Lee*, 1973. Disponível em:
<[www.imdb.com/title/tt0070034/quo](http://www.imdb.com/title/tt0070034/quotes)

Thomas, Cathy Booth. “A Woman’s Burden”. *Time Magazine*, 28 mar. 2003.

United States Small Business Administration. *FAQs de Setembro de 2009*. Disponível em:
<www.sba.gov/advo/stats/sbfagpdf>.

Useem, Michael. *America’s best Leaders: Indra Nooyi, PepsiCo CEO*. Washington: U.S. News & World Report, 19 nov. 2008.

Vasquez, Tina. “Voice of Experience: Elaine Sarsynski, Executive Vice President, MassMutual’s Retirement Services Division and Chairman and Chief Executive Officer, MassMutual International LLC”. *Brooklyn: The Glass Hammer*, 19 abr. 2010.

Vogelstein, Fred. “Carly Fiorina Tells her Story”. *Wired Magazine*, 9 out. 2006.

Walker, Elaine. “Ex-Macy’s Exec Sue Kronick Reflects on Corporate Life”. *The Miami Herald*, 24 mai. 2010.

Wallace, Amy. “*Life after eBay: an Interview with Meg Whitman – Seeking Alpha*”. Disponível em:

<www.portfolio.com>, 22 abr. 2008.

Wiener, Tom. *Forever a Soldier: Unforgettable Stories of Wartime Service*. Washington: National Geographic Society, 2006.

Wolner, Robin. *Naked in the Boardroom*. Nova York: Simon & Schuster, 2005.

Women's Business Research Center. *Key Facts about Women Owned Businesses – 2008-2009 Update*. Disponível em: <www.womens-businessresearchcenter.org/research/k